

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

**PŘECHOD K PROCESNÍMU ŘÍZENÍ A BALANCED  
SCORECARD VE SPOLEČNOSTI EUROGEMA CZ, a.s.**

**TRANSITION TO PROCESS MANAGEMENT AND BALANCED SCORECARD  
IN THE COMPANY EUROGEMA CZ, a.s.**

Bakalářská diplomová práce

**Tomáš Nezmeškal**

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.

**Olomouc 2012**

## **Autorské prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 28. února 2012

## Poděkování

*Děkuji PhDr. Heleně Kubátové Ph.D. za vedení práce, za její podnětné připomínky a za její přístup a psychickou podporu, která z této práce udělala radost, až se nechtělo přestat psát.*

*Děkuji Mgr. Ing. Romanu Válkovi ze společnosti EUROGEMA CZ, a.s. za poskytnuté informace a za vstřícný přístup při jejich získávání.*

*Děkuji pětileté Anetce a roční Adélce za to, že mě nechaly psát, vždyť „děcka byly půl roku bez fotra, a to není jen tak“.*

*A nakonec děkuji své ženě Evě, že je obě udržela v bezpečné vzdálenosti, poskytovala mi servis a že to přežila.*

## Obsah

Úvod .....	6
1 Podnikové procesy a procesní přístup .....	9
1.1 Podnikové procesy .....	9
1.1.1 Definice a charakteristika procesu .....	9
1.1.2 Členění procesů .....	10
1.1.3 Procesní model organizace .....	11
1.1.4 Hodnocení procesů .....	12
1.2 Procesní přístup .....	12
1.2.1 Procesní řízení .....	12
1.2.2 Modelování procesů, procesní mapy .....	12
1.2.3 Měření výkonnosti procesů .....	13
1.2.4 Procesní přístup v Balanced Scorecard (BSC) .....	13
2 Balanced Scorecard, perspektivy BSC .....	15
2.1 Balanced Scorecard .....	15
2.1.1 BSC jako nástroj řízení .....	15
2.1.2 Převedení vize a strategie do měřitelných cílů .....	17
2.1.3 Propojení ukazatelů BSC se strategií .....	17
2.2 Perspektivy Balanced Scorecard .....	18
2.2.1 Finanční perspektiva .....	18
2.2.2 Zákaznická perspektiva .....	19
2.2.3 Perspektiva interních procesů .....	19
2.2.4 Perspektiva učení se a růstu .....	20
3 Vazba PM a BSC na systém hodnocení a odměňování .....	21
3.1 Vazba PM a BSC na systém hodnocení .....	21
3.1.1 Propojení strategických záměrů, podnikatelského plánu a nástrojů personální práce .....	21
3.1.2 Strategie řízení podle cílů (MbO) .....	23

3.1.3	Hodnocení a systém odměňování podle výkonu a kompetencí ...	24
3.2	Odměňování podle výsledků .....	26
3.2.1	Sledování a vyhodnocování výkonu .....	26
3.2.2	Kompetenční model a hodnocení.....	26
4	Procesní řízení a Balanced Scorecard ve společnosti EUROGEMA CZ, a.s.....	28
4.1	EUROGEMA se představuje.....	28
4.1.1	Představení společnosti, charakteristika a popis .....	28
4.1.2	Organizační struktura .....	31
4.1.3	Systém hodnocení a odměňování.....	32
4.2	Strategie firmy EUROGEMA CZ, a.s. ....	32
4.2.1	Definice mise, vize.....	32
4.2.2	Stanovení strategických cílů .....	33
4.2.3	Tvorba strategického plánu .....	34
4.3	Podnikové procesy v praxi EUROGEMA CZ, a.s. ....	35
4.3.1	Analýza podnikových procesů a procesní mapa v předrealizační fázi projektu .....	35
4.3.2	Převedení strategických cílů na procesní cíle .....	36
4.3.3	Popis procesů včetně vazeb.....	37
5	Implementace procesního řízení a Balanced Scorecard .....	39
5.1	Implementace procesního řízení .....	39
5.1.1	Tvorba procesní mapy.....	39
5.1.2	Revize organizační struktury .....	40
5.1.3	Identifikace míst měření.....	40
5.2	Implementace Balanced Scorecard.....	41
5.2.1	Strategická mapa BSC .....	41
5.2.2	Definice ukazatelů BSC v nižších úrovních .....	41
5.2.3	Režim hodnocení výkonu.....	42
5.2.4	Motivační systém .....	42
5.2.5	Kompetenční model .....	43

5.2.6 Nastavení metrik hodnocení.....	44
5.2.7 Vazba na odměňování.....	45
Závěr.....	48
Anotace.....	51
Annotation.....	52
Seznam použité literatury.....	53
Seznam příloh.....	55

## Úvod

„*Dejte mi pevný bod a pohnu vesmírem*“ řekl Archimédes před staletími. Podobné zvolání používají manažeři firem, když přijde řeč na nedostatky v řízení podniku.

Cílem této práce je v teoretické části popsat teorii procesního přístupu k řízení podniku, metodu Balanced Scorecard (BSC) a vazbu těchto nástrojů na hodnocení a odměňování. V praktické části práce je popsána aplikace celé teorie do realizační činnosti skutečné organizace, do jejího každodenního firemního života. Aplikace proběhla formou implementace projektu zavedení procesního řízení a metody BSC, a nutno podotknout, že nebyla vůbec jednoduchá. Každá změna bolí, přináší nové postupy do práce a nutí opustit stojaté vody rutiny, které se zdají tak bezpečné. Jenže stojaté vody mají tendenci zahnívat. V dnešní době nemožné.

Podmínky, v nichž dnes firmy existují, se v posledních letech výrazně proměnily – k horšímu. Tržní prostředí se stalo nepředvídatelným, reakce na změny je nutno dělat rychleji a přesněji. Pro udržení konkurenceschopnosti již podniky nevystačí s prostou aplikací cenových mechanismů a se zaměřením pouze na růst objemu tržeb. Převis nabídky nad poptávkou je dnes standardem, podniky jsou nuceny k permanentním inovacím, k rozsáhlé podpoře zákazníků, ke vstřícnosti vůči požadavkům klientů a k uspokojování jejich individuálních potřeb. Pro úspěch podniku je zásadní hledání a nalézání nových příležitostí. Tohle všechno musí podnik začít hledat ve svém nitru, tam je počátek příštího úspěchu. Primárním zdrojem konkurenční výhody podniku je systém jeho organizace práce, řízení podnikových procesů a schopnost měřit jejich výkonnost.

Hlavním nositelem produktivity a výkonnosti podniku jsou lidé. Pro každý moderní podnik je proto klíčové umět získat a udržet si schopné a kvalifikované jedince. Na pracovní výkon má vliv především úroveň pracovní motivace, která vychází z hodnotového rejstříku zaměstnance.

Kvůli rostoucím nárokům na podnikatelské prostředí jsou vytvářeny systémy řízení a metody, které mají za úkol mapovat skutečný obraz podniku

v reálném čase a modelovat vývoj jeho budoucích perspektiv. Jednou z takových metod je Balanced Scorecard, metoda, která pomáhá k dosažení strategických cílů prostřednictvím konkrétních měřicích nástrojů a prvků osobního kontextu zaměstnanců prostřednictvím stanovení jejich osobních cílů jako nedílné součásti firemních cílů.

V *první kapitole* se věnuji popisu podnikových procesů a procesního přístupu. Seznámíme se s procesem jako takovým, s procesním modelem organizace a s hodnocením procesů. Dozvíme se, co je to procesní řízení, jak reálně procesy modelovat, jak měřit jejich výkonnost, a co znamená procesní přístup ve vztahu k metodě Balanced Scorecard. Na základě těchto informací budeme znát filozofii procesního řízení.

Ve *druhé kapitole* se zabývám metodou Balanced Scorecard jako nástrojem řízení podniku. Tato metoda slouží k převedení vize a strategie podniku do měřitelných cílů. Aby bylo možné tyto cíle naplňovat, je nutné je měřit. K tomu slouží vzájemné propojení ukazatelů BSC mezi podnikovou strategií a stanovenými cíli. Metoda BSC je rozvrstvena do čtyř perspektiv, a sice do perspektivy finanční, perspektivy zákaznické, perspektivy procesní a do perspektivy učení se a růstu. V každé z těchto perspektiv se provádí sledování a měření odpovídajících ukazatelů.

*Třetí kapitola* pojednává o vazbě mezi procesním řízením a Balanced Scorecard. Aby oba tyto nástroje řízení byly účinné, je nutné propojit je se systémem hodnocení a se systémem odměňování. Jedině osobní zainteresovanost zaměstnanců zajistí dostatečně silnou motivaci k dosažení stanovených cílů. V této kapitole se též dozvíme, jak propojit strategické cíle s nástroji personální práce, jak určit osobní cíle a jak lze za jejich pomoci řídit podnik (Management by Objectives, MbO). V této kapitole se dále věnuji tomu, že hodnotit a odměňovat je nutné podle výkonu a kompetencí. Za tímto účelem je nezbytné v podniku sledovat a hodnotit výkon zaměstnanců. K tomu slouží kompetenční modely s definovanými parametry odměňování.

Úvodní část *čtvrté kapitoly* je věnována popisu společnosti EUROGEMA CZ, a.s., firmy, v níž je projekt realizován, a jejího vnějšího prostředí. Jedná



se o stavební firmu, o střední podnik, co se počtu zaměstnanců týče, avšak objemem produkce a společenským významem o velkou organizaci. V rámci města Olomouce a širšího regionu je EUROGEMA CZ významným dodavatelem soukromých i veřejných staveb, s jejím jménem se obyvatelé krajské metropole setkávají v souvislosti s výstavbou velkých obytných celků a veřejných budov. Ve druhé části kapitoly je popsána strategie společnosti, její mise a vize, její strategické cíle a tvorba strategického plánu. Kapitola se ve své poslední části věnuje analýze podnikových procesů a tvorbě procesní mapy, převedení strategických cílů na cíle procesní a vlastnímu popisu procesů.

*Pátá kapitola* dokumentuje vlastní implementaci procesního řízení a Balanced Scorecard do organismu firmy. V první části řeší tvorbu aktuální procesní mapy, revizi nevyhovující organizační struktury a identifikaci míst měření – bodů, z nichž budou získávány měřitelné údaje pro potřebu hodnocení výkonnosti procesů. Ve druhé části řeší zpracování strategické mapy BSC, definici ukazatelů BSC v nižších úrovních, režim hodnocení výkonu, motivační systém, kompetenční modely zaměstnanců, nastavení metrik hodnocení a vazbu na odměňování zaměstnanců.

\*\*\*

*Bez spojení není velení*, říkají vojáci, a mají pravdu. Jenom ten, kdo měří, je schopen řídit. Ačkoliv to na papíře vypadá jednoduše, prosadit tuto myšlenku v zaběhnutém podniku není vůbec snadné. Vždy proti sobě budete mít spoustu lidí, kterým to není po chuti. Nejvíce to vadí těm, za něž nemluví výsledky jejich práce. Zvu vás na zajímavou výpravu do firmy, ve které její kapitáni věděli, že oni to chtějí dělat jinak.

# 1 Podnikové procesy a procesní přístup

## 1.1 Podnikové procesy

### 1.1.1 Definice a charakteristika procesu

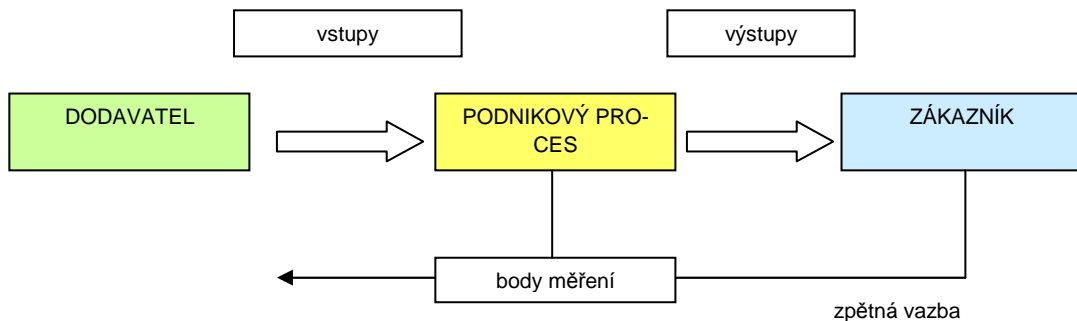
*Proces* je obecné označení pro postupné a nějak zaměřené děje nebo změny, pro posloupnost stavů nějakého systému. Jako proces nelze označit nahodilé anebo chaotické dění.

Proces je děj, který v určitém bodě začíná, před další bod prochází a v určitém bodě končí – má přesnou trajektorii, má cíl. Na jeho počátku stojí předpoklad, na jeho konci výsledek. Je to vlastně transakce, procedura, řízený děj, který má svého zadavatele a svého zákazníka.

Procesů je mnoho. Známe procesy chemické, početní, legislativní, společenské, výrobní, mírové, výchovné, vzdělávací, evoluční. Známe proces vzniku, zrození a zániku. Procesy vratné, nevratné, jedinečné a opakované. Nás budou zajímat procesy podnikové, procesy, které fungují ve firmách, a jež jsou součástí jejich procesního řízení. Jedná se o procesy, které ve své každodenní praxi používají tisíce firem, procesy, které přeměňováním vstupů na výstupy generují hodnoty.

Stanovme si přesnou definici procesu. Je mnoho autorů, kteří se tímto tématem zabývají, a mnoho definicí procesů. Například norma říká, že proces je chápán jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy“ (ČSN EN ISO 9000:2000). Brilantní je definice procesu podle Václava Řepy, který říká, že „podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje“ (Řepa 2007, s. 15). Rovněž Fiala a Ministr definují proces velmi trefně, říkají, že „proces je logicky nebo chronologicky seřazený soubor činností s definovanými vstupy a výstupy, které vytvářejí ucelenou hodnotu pro zákazníka procesu“ (Fiala, Ministr 2003, s. 51). Existuje mnoho dalších definic procesu, všechny však jinými slovy říkají v podstatě totéž.

Podnikové procesy lze znázornit graficky. Grafické zobrazení procesů se používá při tvorbě procesní mapy organizace. Tvorba procesní mapy organizace je předmětem praktické části této práce.



*Obr. 1.1 Schéma podnikového procesu*

Proces musí splňovat určité charakteristiky, které jej činí procesem:

1. má vstup anebo dodavatele na začátku a zákazníka na konci;
2. probíhá opakovaně a fázovitě;
3. lze jej rozložit na podprocesy a aktivity (dekompozice);
4. jeho výstupy a výsledky lze předvídat a definovat;
5. má lineární a logickou posloupnost;
6. je funkčně závislý na vnitřních procedurách a zdrojích.

Dalšími klíčovými charakteristikami jsou:

1. návrh procesu – definuje, jak má být proces realizován;
2. vlastník procesu – odpovídá za proces a jeho výsledek;
3. vykonavatel procesu – pracovník, který zajišťuje realizaci procesu s ohledem na své kompetence (může být totožný s vlastníkem procesu);
4. infrastruktura procesu – podpůrný informační a manažerský systém;
5. metriky procesu – měřítka umožňující sledování výkonnosti procesu.

### **1.1.2 Členění procesů**

Existuje více metod, podle nichž lze členit procesy. Jelikož se tyto metody od sebe poměrně značně odlišují, je vždy třeba vzít v úvahu konkrétní účel a potřebu firmy, v níž popisování procesů budeme provádět. Základním členěním podnikových procesů je členění podle jejich důležitosti.

*Hlavní procesy:* procesy, jež přímo vytvářejí reálnou hodnotu v podobě výrobku anebo služby, na jeho konci jsou „peníze“, přímo přispívají k naplnění poslání organizace. Ve společnosti EUROGEMA je to typicky proces Realizace staveb.

*Podpůrné procesy:* poskytují produkty a služby zákazníkům anebo klíčovým procesům a podporují fungování ostatních procesů. Ve společnosti EUROGEMA je to např. proces Fakturace.

*Řídící procesy:* zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají hmotné i nehmotné produkty, přičemž ale nejsou součástí hlavních procesů; vytvářejí jednotný systém řízení, a tím zabezpečují chod organizace. Ve společnosti EUROGEMA je to např. Řízení lidských zdrojů.

Toto členění procesů je metodicky optimální a v praxi velmi dobře využitelné, obzvláště pak v podmínkách komerčních společností. Tohoto členění je použito rovněž ve společnosti EUROGEMA.

### ***1.1.3 Procesní model organizace***

Procesním modelem rozumíme strukturovaně uspořádané informace o všem, co se týká fungování společnosti. Jeho účelem je podpora procesního řízení organizace. Procesní model se tvoří procesním modelováním, což je efektivní technika vedoucí k pochopení zákonitostí chodu firmy.

Výchozím krokem k tvorbě procesního modelu organizace je procesní analýza, tedy komplexní vyhodnocení procesů probíhajících v organizaci, jejich atributů, výkonnosti, kvality a struktury.

Základní struktura procesního modelu organizace vzniká provázáním definovaných procesů a organizační struktury. Výsledný procesní model obsahuje informace o procesech, o lidských zdrojích, o materiálně-technické základně, o vyráběných produktech a poskytovaných službách, o dokumentaci, o cílech společnosti, případně konkrétní popis jednotlivých agend, jejich vzájemné provázanosti, popis nákladů, výnosů, rizik a potřebnosti agendy. Procesní model poskytuje komplexní pohled na organizaci, na její

segmenty a na řešení všech vnitřních i vnějších vazeb. Zároveň tvoří základ pro plánovité a soustavné provádění změn ve všech strukturách organizace.

#### ***1.1.4 Hodnocení procesů***

Analyzování a hodnocení procesů jsou potřebné za účelem jejich zlepšování. Podle Řepy „zlepšování podnikových procesů je dnes holou nezbytností pro udržení firmy na trhu“ (Řepa 2007, s. 15).

Procesní zlepšování se nazývá procesní reengineering. Hodnocení lze provádět ve třech dimenzích. V první dimenzi se procesy hodnotí podle různých charakteristik, např. jejich složitost, množství zpětných vazeb apod. Ve druhé dimenzi se procesy hodnotí podle jejich podílu na plnění mise organizace. Třetí dimenzí je hodnocení samotného průběhu jednotlivých procesů z pohledu tří proměnných: účelnosti, efektivity a adaptability procesu.

### **1.2 Procesní přístup**

#### ***1.2.1 Procesní řízení***

Procesním řízením rozumíme formu správy podnikových procesů, jejímž cílem je optimalizace činnosti organizace a snaha o neustálé zlepšování procesů. V praxi se častěji setkáváme s termínem procesní management. Procesní management lze obecně definovat jako strukturovaný přístup pro trvalé zlepšování výkonnosti, který je zaměřen na navrhování procesů a jejich kontrolovaný průběh.

Procesní řízení obsahuje tři základní fáze, a sice fázi přípravnou, v níž je proces definován, fázi realizační, která se rovná vlastnímu průběhu procesu a fázi vyhodnocovací, v níž je proces sledován a pomocí zpětné vazby hodnocen.

#### ***1.2.2 Modelování procesů, procesní mapy***

Modelování je vědeckou metodou, pomocí níž lze popisovat reálný svět formou zjednodušení a napodobení zkoumaných jevů. Modelování procesů

je nezbytné pro správnou identifikaci procesů v organizaci a jejich řízení. Řepa uvádí, že „základními prvky každého modelu podnikového procesu jsou: proces, činnost, podnět a vazba – návratnost“ (Řepa 2007, s. 71).

Výsledným produktem modelování procesů je procesní mapa, útvar, který topograficky znázorňuje vztahy a posloupnost podnikových procesů. Mapa procesů je přehledné schéma podnikových procesů, a zároveň je účinným nástrojem pro jejich řízení. Mapa procesů poskytuje přehledný obrázek o procesech a aktivitách firmy, o odpovědnostech a realizačních tocích mezi jednotlivými procesy.

### **1.2.3 Měření výkonnosti procesů**

Měření výkonnosti procesů vychází z nutnosti stanovení objektivních měřítek pro výkonnost procesů, neboť „co není měřeno, to není řízeno“. Měření výkonnosti procesů se provádí sledováním určitých měřítek jejich výkonnosti, tzv. metrik, jež vyjadřují výkonové dimenze procesu, a sice účelnost, efektivitu a adaptabilitu. Stanovení správných metrik sleduje aktuální stav výkonnosti procesů v reálném čase. Takto metriky přispívají k rozhodování o případných reakcích a revizních zásazích do průběhu procesu. Sleduje se, zda výsledky měření odpovídají očekávaným požadavkům kladeným na podnikové procesy. V případě, že výsledný stav není uspokojivý, jsou přijímána zlepšující opatření.

Výběr správných metrik je klíčovou činností, je nutné měřit hodnoty, které mají smysl z pohledu funkce procesu. Získané informace se nemusejí vztahovat pouze k danému procesu, naopak je žádoucí, aby byly v kontextu k organizaci jako celku. Za tímto účelem byla vytvořena celá škála funkčních metod, z nichž pro potřeby této práce volím jako optimální metodu Balanced Scorecard.

### **1.2.4 Procesní přístup v Balanced Scorecard (BSC)**

Balanced Scorecard je strategický integrovaný systém měření a řízení výkonnosti podniku, jehož autoři jsou američtí ekonomové Norton a Kap-

lan. Metoda BSC vychází z podnikové vize a strategie, kterou převádí do specifických cílů a úkolů, a také do soustavy metrik a ukazatelů finanční i nefinanční výkonnosti. Neklade důraz pouze na finanční hlediska, nýbrž i na hlediska znalosti zákazníka, interních podnikových procesů a inovace, a schopnosti organizace učit se a růst. Podle Cardy a Kunstové se „tato hlediska využívají pro sladění individuálních, organizačních a meziútvárových iniciativ a kromě toho pomáhají stanovit, které procesy splňují cíle klientů a akcionářů“ (Carda, Kunstová, s. 64).

BSC je manažerský přístup, který slučuje strategické a operativní cíle, a zároveň zohledňuje měkké i tvrdé ukazatele prosperity podniku. Je třeba udržovat rovnováhu mezi finančními ukazateli a ukazateli zaměřenými na zákazníky, firemní procesy a zaměstnance. Určitou nevýhodou se může stát obtížné shromáždění všech potřebných informací.

## 2 Balanced Scorecard, perspektivy BSC

### 2.1 Balanced Scorecard

#### 2.1.1 BSC jako nástroj řízení

Metoda Balanced Scorecard (dále rovněž BSC) se objevila na začátku 90. let 20. století v rámci výzkumného projektu pod názvem „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“. Tento projekt byl realizován na základě přesvědčení, že používané přístupy k měření výkonnosti podniku založené především na účetních výkazech (finančních ukazatelích) jsou v současnosti již nedostačující. Metoda BSC byla vyvinuta profesory Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem a poprvé představena na půdě Harvardské univerzity v roce 1992.

Balanced Scorecard (česky metoda vyváženého skóre) je manažerskou metodou, která k tradičnímu pohledu na podnik přes finanční měřítka přidává další hlediska, kterými lze vyjádřit hybné síly budoucí výkonnosti podniku.

Podle Horvátha a partnerů je hlavním posláním metody Balanced Scorecard zajištění implementace podnikové strategie do plánovacích, inovačních a realizačních aktivit podniku, a tím dosáhnout jejího naplnění. Strategické cíle jsou odvozeny z vize a strategie podniku, a jsou rozhodující pro celkový úspěch. BSC se zaměřuje na proces transformace vize a strategie podniku do strategických cílů, které si podnik stanoví, a k nimž jsou určena měřítka (metriky). Dále se zaměřuje na sledování, vyhodnocování a dodržování definovaného směru rozvoje podniku a reálného dosahování plánovaných výsledků (Horváth & Partners 2002).

Jedná se tedy o ucelenou metodu, která zahrnuje proces strategického řízení podniku od definice vize a poslání, až po samotnou implementaci strategie na nejnižší úrovni podniku.

Obrovskou předností metody BSC je její srozumitelnost pro řídicí pracovníky odlišného profesního zaměření. Zároveň se strategickou mapou, jež je grafickým zobrazením strategie podniku, vytváří dobrou základnu pro



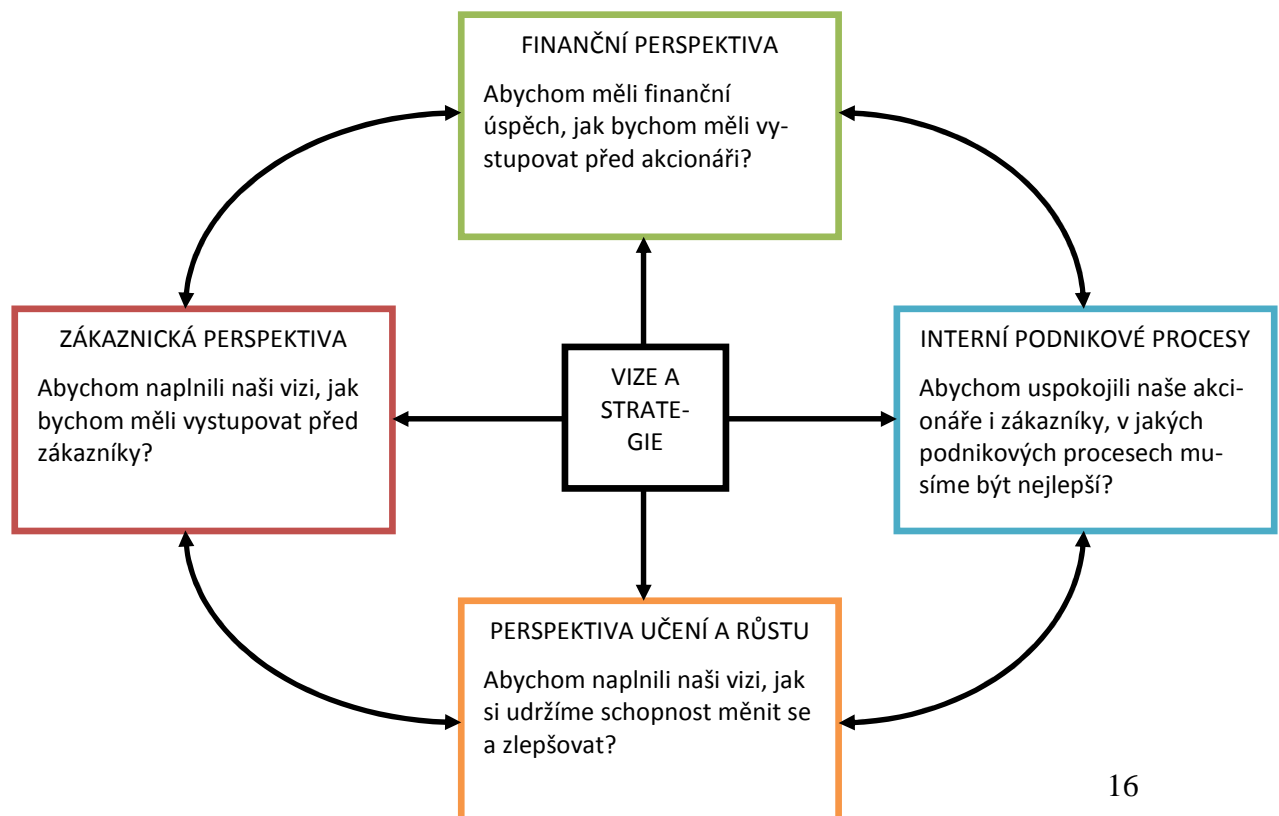
komunikaci strategie. BSC ale neslouží pouze managementu podniku. BSC klade důraz na skutečnost, že měřítka finanční i nefinanční povahy musejí být součástí informačního systému podniku, který je dostupný zaměstnancům na všech podnikových úrovních. Z metody Balanced Scorecard se vyvinul strategický manažerský systém, který je schopen používat BSC nejen k formulaci podnikové strategie a jejímu popisu, nýbrž také k jejímu reálnému řízení.

Autoři metody BSC, Kaplan a Norton, ji charakterizují jako strategický manažerský systém, a uvádějí, že „měřících vlastností BSC používají podniky k realizaci kritických manažerských procesů:

1. k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
2. ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
3. k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
4. ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se“ (Kaplan, Norton, 2007, s. 21).

Jak je patrné ze schématu, metoda BSC se realizuje ve čtyřech navzájem propojených perspektivách, které jsou: perspektiva finanční, perspektiva zákaznická, perspektiva interních podnikových procesů a perspektiva učení se a růstu.

Obr. 2.1 Model BSC (zdroj: podle Kaplan, Norton, 2007, s. 20)



### **2.1.2 Převedení vize a strategie do měřitelných cílů**

Horváth tvrdí, že „model strategie může být úplný pouze tehdy, když podává odpovědi na otázky týkající se důležitých oblastí jednání podniku“ (Horváth & Partners, 2002, s. 23). Určení finančních cílů je nedostačující, pokud nejsou zároveň určeny stěžejní cíle, jichž má být dosaženo. Za neúčelné považuje rovněž oddělené stanovení cílů. Tak dochází k opomenutí vzájemných působení cílů. Požadavkem je tedy vzájemné spojení všech důležitých aspektů činnosti podniku (Horváth & Partners, 2002).

Aplikace BSC začíná v top managementu podniku, který musí převést strategickou vizi podniku do ohraničených a měřitelných strategických cílů. Takto transformovaná podniková strategie se rozpadá do jednoznačných strategických cílů ve čtyřech perspektivách BSC (viz obr. 2.1). Každý z těchto cílů má potom přiřazeno několik ukazatelů, pomocí nichž chce podnik tyto cíle dosáhnout. V této souvislosti hovoříme o řízení prostřednictvím cílů, známém pod zkratkou MbO, z anglického originálu Management by Objectives.

Podle Horvátha rozumíme pod pojmem cíle „základní orientační principy, které ovlivňují jednání jak řídicích, tak výkonných pracovníků“ (Horváth & Partners, 2002, s. 27). Podniky v praxi narážejí na problémy s definicí konkrétních cílů, způsobené roztržitostí názorů, izolací konceptů, množstvím analýz a nejasně formulovaných vizí, které v podnicích existují. Strategické cíle se následně odvodí na základě skutečnosti, že Balanced Scorecard srovnáním obecných cílů s jednotlivými perspektivami BSC donutí tvůrce strategie k jejich konkretizaci a precizaci (Horváth & Partners, 2002).

### **2.1.3 Propojení ukazatelů BSC se strategií**

Základním prvkem při sestavování strategické mapy podniku je definice sady strategických ukazatelů, pomocí nichž chce podnik realizovat své strategické cíle a vize. Pro tento účel se používá množina klíčových ukazatelů výkonnosti, pro něž se užívá zkratka KPI (z anglického originálu Key Per-

formance Indicators). Jedná se o měřítka finanční i nefinanční povahy. Měřítko nefinanční povahy se používají pro definování a měření úspěchů podniku, jimiž je dosahování stanovených dlouhodobých cílů. Jsou charakteristické pro cíle všech zájmových skupin podniku (stakeholders) – tedy vlastníků podniku, jeho zaměstnanců, vnějšího okolí podniku, různých organizací aj. Týkají se především podnikových strategií, které využívající koncepty a metody typu Balanced Scorecard. Jsou tedy zaměřeny na ty prvky výkonu podniku, které jsou pro jeho vývoj a funkci rozhodující. Zásadním rozdílem mezi KPI's a jinými typy ukazatelů je možnost jejich častého měření a vyhodnocování, a to nejen ve standardním jednotkovém období (kalendářní měsíc), nýbrž mnohem operativněji, například během dne anebo hodiny.

Samotný název metody napovídá, že jde o vyvážený, balancovaný scorecard. V reálném vyjádření to znamená, že je nutné jednotlivá KPI's spojit vzájemnými vztahy a vazbami, které stanoví, jakým způsobem tyto ukazatele na sebe navzájem působí a ovlivňují se, a zároveň jak působí a ovlivňují nadřazený strategický cíl v každé perspektivě. Každému měřítku je přiřazena určitá hodnota, takzvaná váha, která určuje, jako měrou se podílí ten který ukazatel na sledovaném výsledku. Toto řešení, které je fundamentem metody BSC, je ryze subjektivní a dynamické. Stává se tak předmětem permanentní komunikace mezi jednotlivými částmi podniku. Grafickou výslednicí této projekce je strategická mapa podniku.

## **2.2 Perspektivy Balanced Scorecard**

### **2.2.1 Finanční perspektiva**

Finanční perspektiva je považována za klíčovou (výchozí) perspektivu. Cíle v této perspektivě jsou určeny na základě očekávání a požadavků vlastníků podniku na jeho finanční výsledky. Většinou jde o cíle vyjádřené pomocí tradičních finančních ukazatelů sledovaných úrovni celého podniku, jako jsou například EVA (Economic Value Added, analýza ekonomické přidané hodnoty), dále třeba ROA, ROE, ROI a ROCE (různé typy analýz ziskovosti, výnosnosti a návratnosti investic) apod. Některé podniky sledují

v této perspektivě i některá nefinanční měřítko, například odchylku skutečných výsledků od plánu a stanoví jim požadavek ve formě cílové mezní hodnoty (obzvláště v případě nadhodnocení očekávaných výsledků). Ukazatele, které popisují hybné síly, se v této perspektivě neuplatňují, poněvadž jsou součástí dalších třech perspektiv.

### **2.2.2 Zákaznická perspektiva**

Podle Kaplana a Nortona zákaznická obec téměř žádného podniku nepředstavuje homogenní skupinu. Jednotliví zákazníci se odlišují jak příjmem, velikostí, zaměřením, tak i například požadavky na produkty anebo služby podniku. Hledání měřítek pro zákaznickou perspektivu je tudíž zacíleno na lokalizaci zájmových tržních segmentů a zákaznických skupin, na něž se podnik hodlá zaměřit. Následně jsou pro tyto skupiny definována konkrétní měřítko, jež vycházejí z akceptace konkrétních požadavků zákaznické skupiny. Oproti běžně sledovaným měřítkům si každý podnik stanovuje autentické výhody, které reprezentují hybné síly zákaznické perspektivy. Jsou v nich vyjádřeny klíčové hodnoty, které jsou pro zákazníky podniku určujícími kritérii při výběru právě jejich výrobku, a zároveň ovlivňují loajalitu zákazníků. Tato měřítko mají obvykle vazbu na vlastnosti výrobků anebo charakter služeb, na vztahy se zákazníky a na image a goodwill podniku (Kaplan, Norton, 2007). Jako základní měřítko zákaznické perspektivy uvádějí Kaplan a Norton tyto atributy:

- „podíl na trhu“
- „získávání nových zákazníků“
- „udržení zákazníků“
- „spokojenost zákazníků“
- „ziskovost zákazníků“ (Kaplan, Norton, 2007, s. 65).

### **2.2.3 Perspektiva interních procesů**

Perspektiva interních procesů zachycuje klíčové procesy s jejich měřítky, jež mají rozhodující vliv na dosažení cílů obsažených ve finanční a zákaz-

nické perspektivě. Podle Kaplana a Nortona existují v každém podniku tři základní procesy, a sice proces vývoje a produkce výrobku/služby (inovační proces), provozní proces a proces zajišťující podporu zákazníkům (poprodejní servis). Pro tyto procesy je nutné stanovit adekvátní cíle a měřítka. Pro všechny uvedené procesy se stanoví čtyři oblasti měřítek, z nichž tři mají nefinanční charakter:

- náklady na proces
- kvalita (jakost) procesu
- doba trvání procesu
- výkonnost (kapacita) procesu (Kaplan, Norton, 2007).

#### ***2.2.4 Perspektiva učení se a růstu***

Podle Kaplana a Nortona tato perspektiva zachycuje cíle a měřítka, která vytvářejí infrastrukturu pro dosažení vysoké výkonnosti ve třech předcházejících perspektivách, a zároveň umožňují dlouhodobé dosahování jejich určených cílů (Kaplan, Norton, 2007). Zaměstnanci a kvalita jejich práce hrají v podnicích hlavní roli. U stanovených ukazatelů se jedná především o měřítka zaměřená na permanentní rozvoj schopností zaměstnanců, jejich dovedností a způsobilosti, motivaci k dosahování stanovených cílů, samostatnost, osobní nasazení a podíl na činnosti a dosahovaných výsledcích podniku. Kaplan s Nortonem „vytypovali tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost“ (Kaplan, Norton, 2007, s. 112).

## **3 Vazba PM a BSC na systém hodnocení a odměňování**

### **3.1 Vazba PM a BSC na systém hodnocení**

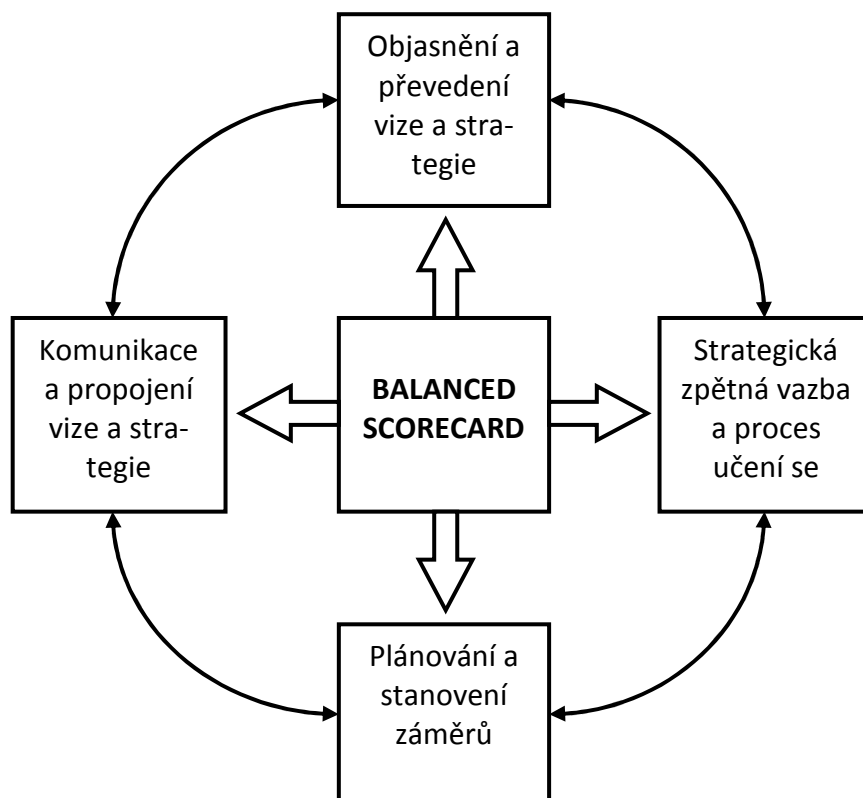
#### ***3.1.1 Propojení strategických záměrů, podnikatelského plánu a nástrojů personální práce***

Implementace strategie začíná u angažovanosti lidí, kteří ji musí realizovat. Rozhodujícím faktorem úspěšného podnikání je propojení strategických záměrů a vlastního podnikatelského záměru s personální politikou podniku a se strategií řízení lidských zdrojů. Jedná se o velmi důležitou oblast organizace, již je třeba věnovat intenzivní pozornost. Zde jsou vytvářeny strategické nástroje personální práce, které jsou formovány strategickými záměry podniku, a mají tak zcela zásadní vliv na naplňování strategických cílů a celkové strategie. Lidské zdroje jsou největší hodnotu, kterou podnik disponuje. Kvalita lidských zdrojů podniku určuje, jakým směrem se bude ubírat vývoj podniku, zda směrem k úspěchu, anebo směrem k neúspěchu. Podle Koubka je „personální strategie i strategické řízení lidských zdrojů provázáno se strategickým řízením organizace, pramení z něho, ale je zároveň jeho ústředním proudem. Problémy strategického řízení lidských zdrojů je tedy nutné chápat v kontextu s problémy strategie organizace a strategického řízení organizace“ (Koubek 2005, s. 24).

Zaměstnanci podniku musí spolu s majiteli podniku sdílet dlouhodobou vizi a strategii. Zároveň je nutné, aby podnik zaměstnance podporoval v proaktivním přístupu k hledání způsobů, jak stanovených cílů dosáhnout. Podmínkou pro úspěšné zavedení strategie do hierarchie sdílených cílů je, aby se tohoto procesu zúčastnili všichni zaměstnanci podniku.

Sdílení cílů a identické chápání hodnot v rámci podniku lze dosáhnout vhodnou komunikací podnikové strategie a propojování osobních cílů zaměstnanců prostřednictvím metody BSC. Takový přístup podporuje orientaci zaměstnanců na budoucnost a zároveň formulaci a zavádění strategických plánů. Pro převedení podnikové strategie do konkrétních cílů a měřítek a pro šíření strategických informací se používá tří mechanismů, které ovlivňu-

jí priority týmu i jednotlivců, a sice komunikační a vzdělávací programy, programy stanovení cílů a propojení systému odměňování.



Obr. 3.1 Komunikace a propojení vize a strategie (zdroj: podle Kaplan, Norton 2007, s. 174)

### *Komunikační a vzdělávací programy*

Pochopení strategie a mechanismu dosahování určených cílů ve všech úrovních podniku je podmínkou úspěšného implementace strategie. V této oblasti jsou využívány vzdělávací programy, které vycházejí z aktuálního stavu výkonnosti podniku.

### *Programy stanovení cílů*

Po realizaci vzdělávacího programu a zajištění zpětné vazby je nutné převést strategické cíle do cílů jednotlivých skupin a jednotlivců. K tomuto účelu se používá řízení podle cílů (MbO = Management by Objectives), který je propojen s podnikovým Balanced Scorecard.

### *Propojení systému odměňování*

Motivační systém aktivuje angažovanost zaměstnanců. Je však nutné postupovat obezřetně, aby byl tento systém efektivní, a spouštět jej teprve v okamžiku, kdy je zajištěna realizace předchozích dvou složek. Překotné propojení systému odměňování s vazbou na výkon může v podniku vyvolat dramatické, a ve svém důsledku velmi negativní reakce ze strany zaměstnanců.

#### **3.1.2 Strategie řízení podle cílů (MbO)**

Management by Objectives, česky řízení podle cílů, (zkratka MbO, případně MBO) je systematický přístup, pomocí něhož se management podniku může zaměřit na plnění stanovených cílů a dosahovat nejlepších možných výsledků. MbO motivuje a zároveň vede ke zvyšování podnikového výkonu strukturovaným uspořádáním hlavních a vedlejších cílů v organizaci. V rámci systému řízení podle cílů je každému zaměstnanci přidělena soustava jeho vlastních, „osobních“ cílů, za jejichž naplňování je tento zaměstnanec zodpovědný.

Principem MbO je nastolit stav, kdy každý zaměstnanec podniku přesně chápe stanovené strategické cíle, a zároveň je si vědom své role a zodpovědnosti v procesu dosahování těchto cílů prostřednictvím jemu přidělených cílů. Úkolem MbO pak je umožnit manažerům a zaměstnancům dosáhnout jejich osobních cílů, které zase vedou k dosažení cílů organizace. Systém MbO je vhodný pro podnik, ve kterém jsou u zaměstnanců rozvíjeny dovednosti jako kreativita, iniciativa, angažovanost a schopnost řídit se sama. Zaměstnanci řízení podle cílů by měli být kontrolováni spíše plněním určených cílů a vlastním výkonem, než nadřízeným pracovníkem.

Podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře začíná systém řízení podle cílů v top-managementu určením obecných podnikových cílů, již určují, čeho má být dosaženo v určitém časovém horizontu. Takto obecně vymezené cíle jsou modifikovatelné, což je jedním z motivačních faktorů pro pracovníky na nižších úrovních, neboť se modifikací obecných cílů mohou spolupodílet



na jejich tvorbě. Tím se stávají jejich spoluautory, a berou takto stanovené cíle za své, neboť se podílejí přímo na jejich formulaci. Zároveň se tyto cíle stávající pro zaměstnance závazkem. Při stanovování cílů je vždy nutné dbát na to, aby bylo dodrženo pravidlo „SMART“, to znamená, že cíle musí být Specifické, Měřitelné, Akceptované, Reálné a Termínované (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2001). Plnění osobních cílů se stává základním kamenem hodnocení výkonu zaměstnance.

### ***3.1.3 Hodnocení a systém odměňování podle výkonu a kompetencí***

„Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) lze definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícího rozhovoru)“ (Armstrong 2007, s. 416).

Hodnocení podle výkonu je vztaženo k míře plnění stanovení cílů a plnění konkrétních úloh, které byly zaměstnanci přiděleny. Hodnocení je prováděno vždy po určité době, většinou se používá čtvrtletí anebo měsíc. Tento typ hodnocení má velký motivační význam a je optimální pro stanovení finanční odměny zaměstnance. Hodnocení podle kompetencí se zaměřuje na způsobilost zaměstnance a celkovou úroveň jeho kompetence, nikoliv ve smyslu zodpovědnosti, nýbrž ve smyslu jeho chování/konání. Hlavními vyhodnocovanými kompetencemi jsou odborná způsobilost, manažerské dovednosti, komunikační dovednosti, angažovanost, osobnostní kvality a chování v souladu s hodnotami firmy (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2001).

Hodnocení podle výkonu a kompetencí bohužel zatím nepatří k nejsilnějším prvkům systémů řízení lidských zdrojů, a sice proto, že v podmínkách naší ekonomiky je problematika systémů hodnocení a řízení výkonnosti obecně podceňována. Ačkoliv v podnicích bývají často zavedeny systémy hodnocení, mnohdy nejsou v souladu s potřebami dané organizace a neplní správně svoji funkci, anebo jsou používány pouze formálně. Mnoho malých podniků neprovádí vůbec žádné hodnocení výkonnosti, anebo velmi nepravidelně, nárazově, podle ambulantní potřeby. Ve středních a

velkých podnicích je situace výrazně lepší, systémy pravidelného hodnocení výkonnosti jsou zavedeny, často však nejsou na základě údajů získaných v těchto systémech vytvářeny patřičné závěry a nejsou přijímána adekvátní opatření. Výsledky hodnocení tak často nebývají využity při rozhodování o zvyšování kvalifikace zaměstnanců, plánování kariérových drah, přestupech na jiné funkční místo aj. V terénu se setkáme i s pochybnostmi vznášenými jak samotnými personalisty, tak směrem k personalistům, zda je vůbec žádoucí a výhodné zabývat se systematicky hodnocením pracovníků. Často panují obavy, zda masivní systém hodnocení není pouze drahá a časově náročná agenda. V různých podnicích proto existuje výrazná odlišnost v přístupu k procesu hodnocení, v mnoha podnicích přistupují k hodnocení rezervovaně, anebo jeho funkci podceňují.

Pozitivní je, že pod intenzivním tlakem na efektivitu produkce – obzvláště v podmínkách hospodářské krize – se hodnocení věnuje čím dál tím větší pozornost. Na jedné straně existují podniky, které hodnocení nevnímají jako silný nástroj řízení lidských zdrojů, na straně druhé stojí podniky, které přikládají oblasti řízení lidských zdrojů velkou váhu a hodnocení je automatickou složkou práce podnikových manažerů. Existuje nemalé procento podniků, především výrobních v oboru strojírenství, kde je systém hodnocení jedním z hlavních pilířů řízení podniku a klíčovým nástrojem řízení a rozvoje lidských zdrojů.

V podmínkách procesního řízení s implementovanou metodou Balanced Scorecard je proces hodnocení podle výkonu a kompetencí jeho logickým a kýženým vyvrcholením. Podniky, které zavedou procesní řízení a BSC do své každodenní praxe, se stávají organizacemi, které a priori provádějí hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení a systém odměňování podle výkonu a kompetencí je vrcholným produktem takového systému řízení organizace.

## **3.2 Odměňování podle výsledků**

### **3.2.1 Sledování a vyhodnocování výkonu**

Základní podmínkou pro sledování a vyhodnocování výkonu v systému procesního řízení a BSC je propojení systému odměňování s ukazateli BSC a jejich měřítky. Systém odměňování musí být navázán na plnění stanovených cílů, jinak se mívá účinkem (Kaplan, Norton 2007).

Podniky, které používají BSC, podmiňují odměňování zaměstnanců plněním osobních metrik BSC, neboť finanční odměna je motivační při požadavku na zvyšování výkonnosti. Propojení systému odměňování s měřítky BSC je žádoucí a pro podnik atraktivní, má však svá rizika. Citlivým bodem je volba vhodných ukazatelů a nastavení správných měřítek, která jsou reálná. Nastavení nesplnitelných měřítek způsobí spoustu škod, vede k demotivaci zaměstnanců, k pocitům křivdy za neoprávněný finanční postih a ve výsledku ke zcela opačnému efektu – ke snížení výkonu zaměstnance.

Důležitým faktorem, který je nutno mít na zřeteli při zavádění systému sledování a hodnocení podle výkonu, jsou případné vedlejší důsledky, které mohou být způsobeny nevhodně zvoleným postupem dosahování výsledků. Nevýhody postupu se mohou projevit v situaci, kdy ukazatele a měřítko BSC neodpovídají zcela stanoveným cílům, a dále v případě, když aktivity zaměřené na zlepšení výsledků krátkodobých cílů nejsou konzistentní s plněním dlouhodobých cílů. V některých podnicích se pak implementace BSC provádí postupně, kdy v první fázi zavádění se nastaví pouze hodnocení výkonu bez vazby na odměňování, a teprve v další fázi, poté, co dojde ke zvnitřnění osobních cílů u jejich držitelů, se přistupuje k odměňování podle výkonu plnění těchto cílů propojením systému odměňování s nastavenými měřítky výkonnosti.

### **3.2.2 Kompetenční model a hodnocení**

Pojem kompetence má mnoho významů, a sice význam právní, personální, biologický, pedagogický a lingvistický. Pro účely řízení lidských zdrojů

jsou adekvátní kompetence v právním a personálním významu. V prvním, právním významu, se jedná o souhrn svěřených pravomocí a povinností jedince či instituce; jde o oprávnění autority anebo o oprávnění, které je dáno autoritou. Ve druhém, personálním významu, se pod pojmem kompetence rozumí být způsobilý k výkonu určité činnosti. V oboru řízení lidských zdrojů je pojem kompetence používán právě v tomto významu, a sice jako soubor znalostí, dovedností a schopností, jež jsou vhodné pro výkon určené činnosti a jejichž součástí je zároveň očekávané chování, které je použito při výkonu činnosti k dosažení stanovených cílů (typickým příkladem nevyvážené kompetence je vysoce výkonný zaměstnanec s nepříjemným chováním). Kompetence je tedy schopnost trvalého dosahování výsledků na základě požadovaných znalostí a dovedností, delegovaných pravomocí a definovaných pravidel. Maticí pro zachycení kompetencí každého funkčního místa v podniku je kompetenční model.

Kompetenční model definujeme jako souhrn klíčových kompetencí, které dohromady zabezpečí úspěšný výkon na daném funkčním místě. Kompetenční modely v podnicích slouží jako fundament pro řízení lidských zdrojů, a sice pro výběr nových zaměstnanců, pro vzdělávání a rozvoj pracovníků, pro plánování kariérových drah, pro přípravu personálních rezerv a pro hodnocení pracovního výkonu. Kompetenční model a hodnocení pracovníků jsou rozhodujícími nástroji pro kvalitní výkon jednotlivých profesí a současně pro změnu a budování firemní kultury a rovněž pro komunikaci firemních priorit v oblasti strategických cílů; pro vedoucí pracovníky slouží jako manažerský nástroj pro potřeby hodnocení, identifikace vzdělávacích potřeb a navrhování rozvoje podřízených pracovníků.

## **4 Procesní řízení a Balanced Scorecard ve společnosti EU-ROGEMA CZ, a.s.**

### **4.1 EUROGEMA se představuje**

#### **4.1.1 Představení společnosti, charakteristika a popis**

##### *Základní údaje o společnosti*

Rok zápisu do obchodního rejstříku:	17.3.2003
Název:	EUROGEMA CZ, a.s.
Sídlo:	Blanická 917/19, 772 00 Olomouc
Identifikační číslo:	268 01 001
DIČ:	CZ26801001
Plátce DPH:	Ano
Právní forma:	akciová společnost
Základní jmění:	6 000 000,-- Kč
Zapsána:	v Obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Ostravě
Spisová značka:	B 2670

##### *Statutární orgán - představenstvo*

Ing. Milan Válek – předseda představenstva

Mgr. Ing. Roman Válek – člen představenstva

Ing. Jindřich Nemrava – člen představenstva

##### *Předmět podnikání*

- projektová činnost ve výstavbě
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- silniční motorová doprava nákladní
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

##### *Klasifikace ekonomických činností – CZ-NACE*

412000: Výstavba bytových a nebytových budov

452000: Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů

- 469000: Nespecializovaný velkoobchod
- 473000: Maloobchod s pohonnými hmotami ve specializovaných prodejnách
- 478200: Maloobchod s textilem, oděvy a obuví ve stáncích a na trzích
- 494100: Silniční nákladní doprava
- 522100: Činnosti související s pozemní dopravou
- 559000: Ostatní ubytování
- 683100: Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur
- 683200: Správa nemovitostí na základě smlouvy
- 692000: Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství
- 702000: Poradenství v oblasti řízení
- 711000: Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství
- 740000: Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti
- 772000: Pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

#### *Statistické údaje*

Institucionální sektor: 11002 – Nefinanční podniky soukromé národní  
 Kategorie dle počtu zaměstnanců: 100 až 199 zaměstnanců  
 Přepočtený stav zaměstnanců v r. 2011: 130 osob

#### *Stručná historie firmy*

„Akciová společnost EUROGEMA CZ, a.s. vznikla v březnu 2003. Dnes je jednou z pěti největších stavebních firem v Olomouckém kraji. Portfolio podnikatelských aktivit tvoří dodávky pozemních a inženýrských staveb na klíč zejména v olomouckém regionu a provádění speciálního zakládání staveb v celé ČR. Společnost dále aktivně působí na trhu s realitami a v oblasti developingu.

V obchodní oblasti společnost využívá členství členů top-managementu ve významných profesních organizacích (představenstvo ČKAIT, Hospodářská komora Olomouckého kraje, Krajská rada SPS) a velmi dobrou znalost regionálních tržních podmínek. Přibližně dvě pětiny výrobního progra-

mu tvoří projekty připravené v rámci vlastních developerských aktivit. Firma prostřednictvím dvou akcionářů kontroluje několik strategických pozemků v Olomouci a okolí.

Na základě notářsky potvrzené dohody může využívat i reference dnes již konkurenční společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s r.o. z let 1991 až 2002, od které hned po svém vzniku de facto odkoupila část podniku a převzala přes 60 zaměstnanců z řad dělnických profesí i managementu.

U společnosti EUROGEMA CZ, a.s. je zaveden integrovaný systém řízení zahrnující řízení kvality (dle ISO 9001), řízení BOZP (dle OHSAS 18001) a environmentální management (dle ISO 14001). Společnost EUROGEMA CZ, a.s. je dále držitelem potvrzení Národního bezpečnostního úřadu, dle kterého jí mohou být poskytovány utajované informace do a včetně stupně utajení „VYHRAZENÉ“.

Společnost EUROGEMA CZ, a.s. vlastní nově zrekonstruovaný stavebně-logistický areál v Blatci u Olomouce. Materiálně technickým a strojním vybavením patří mezi nejlépe vybavené stavební firmy v Olomouckém kraji.“ (Profil společnosti [cit. 15. 1. 2012]. Dostupný z [www: http://www.eurogema.cz/cs/info/profil-spolecnosti/](http://www.eurogema.cz/cs/info/profil-spolecnosti/)).

Společnost EUROGEMA CZ, a.s. těží ze svého postavení stavební firmy se silným zázemím, historií a znalostí regionálních poměrů. Renomé firmy významně přispívají ocenění za inovativní a kvalitní řešení staveb.

Společnost EUROGEMA CZ, a.s. má v současné době své zákazníky především mezi investory ze sféry obecní nebo občanské (výstavba bytových a rodinných domů). Významnou skupinu zákazníků tvoří soukromé společnosti (dodávky komerčních objektů) a státní správa (rekonstrukce objektů, občanská vybavenost). V budoucnu se bude měnit orientace na soukromý sektor (občané i společnosti), obecních a státních zakázek bude ubývat.

## *Produktové portfolio*

### *1. Pozemní stavitelství*

Společnost zajišťuje výstavbu bytových domů, průmyslových objektů, staveb občanské vybavenosti – novostaveb i rekonstrukcí především v Olomouckém kraji, případně i v dalších krajích.

### *2. Speciální zakládání staveb*

Útvar provádí hlubinné zakládání – pilotáže. Firma jako jedna z prvních v České republice úspěšně zavedla technologii vrtaných pilot typu CFA, které svou vysokou efektivitou předčí klasické pažené piloty. Útvar je v současnosti vybaven třemi moderními pilotovacími soupravami SOILMEC, které provádí vrtané piloty o průměru 400 až 1 100 mm a délky až 21 metrů. Druhou moderní technologií je technologie ražených pilot FRANKI.

### *3. Inženýrské stavby*

Útvar zajišťuje provádění inženýrských staveb včetně rekonstrukcí. Převážnou náplní je realizace komunikací a inženýrských sítí pro obytné zóny, průmyslovou výstavbu a výstavbu rodinných domů.

### *4. Dřevostavby*

Společnost zajišťuje realitní, inženýrskou a projektovou činnost pro vlastní investiční projekty budované v technologii dřevostaveb. Jedná se o rozvojovou činnost, již jsou realizovány první projekty.

### *5. Developing*

Útvar zajišťuje realitní, inženýrskou a projektovou činnost pro vlastní investiční projekty, případně slouží jako dodavatel těchto činností pro klienty v rámci technické a obchodní pomoci.

#### **4.1.2 Organizační struktura**

V podniku je používána liniová organizační struktura. Odpovědnost jednotlivých vedoucích pracovníků je dána úsekově. Podle původní organizační struktury (Příl. č. 01.a), používané před zavedením organizačních a procesních změn, vykonávaly některé jednotky činnosti, které by měly být ří-



zeny, anebo alespoň kontrolovány, centrálně. Takový postup umožňoval generování chyb, které mohly být odhaleny výrazně později, než je třeba.

Nově definovaná organizační struktura (Příl. č. 01.b) respektuje objektivní a opodstatněné členění, které ve vazbě na procesy umožňuje jednoznačněji určit osoby, které na jedné straně definují a řídí podnikové procesy, a na druhé straně nesou přímou odpovědnost za správný průběh procesů a především za výsledky a výstupy těchto procesů.

#### **4.1.3 Systém hodnocení a odměňování**

Před realizací projektu byl pro účely hodnocení používán systém hodnotících pohovorů. Hodnocení zaměstnanců probíhalo každý měsíc jako dvouetapové. V první etapě vedoucí manažeři samostatně, bez přítomnosti hodnocených, vypracovali hodnocení podřízených do Hodnotícího listu. Ve druhé etapě proběhl pohovor nadřízeného s hodnoceným zaměstnancem. Nebyl zaveden objektivní systém hodnocení pracovníků s dopadem na způsob odměňování, který by měl přímou vazbu na motivační systém zaměstnanců. Hodnocení bylo ve velké míře samoučelné, spíše setrvačné a bez efektu.

## **4.2 Strategie firmy EUROGEMA CZ, a.s.**

### **4.2.1 Definice mise, vize**

#### *Mise společnosti*

„EUROGEMA CZ, a.s. chce realizovat projekty respektující region jakožto prostor k životu se všemi jeho kulturními, ekologickými, ekonomickými, demografickými, historickými a sociálními vazbami a vztahy a případnými specifiky, přinášet projekty šetrné a ohleduplné k tomuto prostoru s cílem zvýšit kvalitu života v tomto prostoru, dále pak zajistit vysoký pracovní a životní standard pracovníků společnosti a trvale budovat vysokou úroveň firemní kultury.“ (Mise společnosti EUROGEMA CZ, a.s. [cit. 25. 1. 2012]. Dostupný z www: <http://www.eurogema.cz/cs/>).

### *Vize společnosti*

EUROGEMA CZ, a.s. chce být renomovanou firmou působící převážně v Olomouckém kraji, zabývající se podnikáním především v oblasti stavebnictví a v oblasti poskytování navazujících služeb, dále pak společností zabývajících se aktivním developmem, tedy vyhledáváním příležitostí k výstavbě objektů bytové a občanské vybavenosti a infrastrukturních staveb, vytipováním lokalit, vypracováním projektů, vlastních realizací a financování staveb a společností zabývajících se případným zajištěním vlastních funkcí a provozu takto vybudovaných zařízení.

#### **4.2.2 Stanovení strategických cílů**

Společnost si v dlouhodobé strategii stanovila závazné požadavky rozvoje, které se dále rozpadají do konkrétních strategických cílů.

##### *Ekonomická stabilizace firmy*

Návratnost aktiv (ROA)

Produktivita

Likvidita

Zadluženost

##### *Růst hospodářského výsledku*

Hospodářský výsledek

Plnění plánu hospodářského výsledku

##### *Renomé firmy*

Spokojenost zákazníků

Stavby oceněné v soutěžích

##### *Kvalita projektového řízení*

Dodržování plánu nákladů

Dodržování časových harmonogramů

Odstraňování nedostatků – zlepšování

*Stabilizace zaměstnanecké základny*

Snížení fluktuace zaměstnanců

Udržení průměrných mezd nad resortním průměrem

Optimalizace poměru neprodukční a produkční síly (dělníci versus THP)

Motivace (spokojenost) zaměstnanců

#### **4.2.3 Tvorba strategického plánu**

K naplnění strategie a cílů společnosti EUROGEMA CZ je nezbytné zásadním způsobem změnit systém řízení, zavést měření výkonnosti a kontrolní mechanismy výkonu procesů a jednotlivých činností, jakož i dokázat motivovat zejména klíčové zaměstnance.

Cílem projektu je navrhnout nový systém řízení společnosti, nový systém rozvoje podniku, měření výkonnosti a motivace lidských zdrojů a prostřednictvím těchto nástrojů zavést ve firmě změnu organizace práce. Dalším úkolem je formou nové kvality rozvoje nástrojů řízení a rozvoje lidských zdrojů vybudovat novou firemní kulturu s důrazem na kvalitu a posilování renomé společnosti v širších souvislostech.

Za účelem naplnění takto stanovených cílů byl vypracován strategický plán realizace projektu zavedení procesního řízení, měření výkonnosti podniku, motivačního systému a implementace Balanced Scorecard. Projekt realizovala společnost ATTN Consulting s.r.o. pod vedením Tomáše Nezmeškala (podnikové procesy, kompetenční model, odměňování) a Ing. Alexandra Tolocha (strategické cíle, Balanced Scorecard, hodnocení, motivace) za spolupráce zaměstnanců společnosti EUROGEMA CZ, a.s. pod vedením Mgr. Ing. Romana Válka. Jako aplikační prostředí byl použit software ATTIS®, který je vlastním produktem společnosti ATTN Consulting s.r.o.

### **4.3 Podnikové procesy v praxi EUROGEMA CZ, a.s.**

#### ***4.3.1 Analýza podnikových procesů a procesní mapa v předrealizační fázi projektu***

##### *Organizační členění*

V předprojektovém období byl podnik formálně řízen především dozorčí radou. Prakticky každý útvar podniku byl řízen samostatně odpovědným pracovníkem, který si sám vytvářel interní řídicí pravidla. Formální organizační struktura generovala pouze formální vztahy (nikoliv procesní) a nejasné kompetence.

##### *Řízení firmy*

Chyběla jasná formulace odpovědností za výsledky práce. Problémy byly řešeny ex-post bez možnosti předvídavosti, neboť předávání informací bylo pouze formální. Operativní řešení problémů probíhalo intuitivně, bez možnosti identifikovat obecný problém a nalézat pro něj standardizované řešení.

V podniku nebyl vytvořen kontrolní systém, který by dokázal vymoci plnění závazných ustanovení. Řízení obdobných činností tak podléhalo odlišným postupům. Nebylo možné provést objektivní porovnání výkonnosti a kvality produktů jednotlivých útvarů, různé útvary používaly různá měřítká a systémy hodnocení.

##### *Procesní řízení*

Procesní mapa při zahájení projektu neexistovala, byla proto zpracována tak, jak viděl fungování firmy management. Mapa odráží chápání procesního řízení managementem na počátku projektu (Příl. č. 02.a, 03.a, 04.a).

Z procesního hlediska nebyla jasná diverzifikace *hlavních procesů*. Každý typ stavební činnosti byl považován za jedinečný a samostatný. Management nevnímal společné části procesů ani možnosti unifikace a standardizace stejných podprocesů (Příl. č. 02.a)

Vedle nevhodné struktury a obsahu, který neodpovídá skutečnosti, zde zcela chybí začlenění zejména nových aktivit. Chybí proces realizace dřevostaveb, proces Developing je nelogicky navázán na nejvyšší strukturu aj.

*Řídící procesy* nejsou dostatečně rozpracovány, zejména chybí definice procesu strategického plánování a marketingové procesy (Příl. č. 03.a). Ačkoliv se zdá, že proces strategického plánování nechybí, je jeho definice chaotická a nedostatečná, navíc je zde kolize s procesem Řízení strategie, který se jeví jako duplicitní. Dále například proces řízení lidských zdrojů de facto nepřesahuje zákonný rozsah, proces neustálého zlepšování není ve struktuře rozpracován vůbec, je pouze uveden.

*Podpůrné procesy* nebyly identifikovány jako podpůrné, většinou byly považovány za hlavní procesy. Management podniku si neuvědomoval důležitost a nezastupitelnost těchto procesů v celém systému, a terminologicky správně označené *podpůrné* procesy byly považovány za procesy méně hodnotné. Rovněž zde byla struktura zmatená, neodpovídající vazbám v reálném fungování společnosti, ani logickému obsahu procesů (Příl. č. 04. a). Z důvodu optimalizace procesní mapy, a pro zkvalitnění řízení, bylo nutno celou procesní mapu nově koncipovat.

#### **4.3.2 Převedení strategických cílů na procesní cíle**

Podle Charváta je nejdůležitějším prvkem převedení strategických prvků na procesní cíle společnosti ztotožnění se s významem strategie pro naplnění cílů firmy. Přitom je třeba vždy mít na zřeteli účel existence firmy, tedy její poslání. Základním smyslem existence podnikatelských subjektů je generovat zisk. Tomuto smyslu by měla být strategie podřízena, odtud je nutno odvíjet strategické cíle. Řízení strategie je vlastně řízením *změny* (Charvát 2006). Při realizaci převedení strategických cílů na procesní cíle bylo ve společnosti EUROGEMA CZ, a.s. postupováno v souladu s tímto pravidlem.

K dosažení vytýčených cílů bylo nutné *změnit* systém řízení společnosti tak, aby podporoval potřebu kontrolovat a objektivně porovnávat výkonnost

všech výrobních útvarů společnosti, který by poskytoval nástroje pro definování závazných postupů pro standardizované procesy a měření jejich výkonnosti. Zavedení systému řízení předpokládá především schopnost definovat a detailně popsat řídicí procesy, nastavit kontrolní mechanismy dodržování nového systému a stanovit odpovědnosti a organizační zajištění celého systému řízení. Jako optimální metoda řízení bylo shledáno procesní řízení na základě Business Process Management a jako metoda měření a řízení výkonnosti Balanced Scorecard.

#### **4.3.3 Popis procesů včetně vazeb**

V této fázi projektu byl vytvořen model stávajícího stavu procesů. Bylo zjištěno, jaké procesy lze ve společnosti identifikovat z pohledu managementu podniku, kdo procesy vlastní, a deklarována odpovědnost pracovníků za výkon jednotlivých činností procesu. Rovněž bylo zjištěno, zda procesy odpovídají realitě. Management často popisoval procesy tak, jak by podle jeho názoru měly anebo mohly fungovat, v praxi však takový proces mnohdy ani neexistoval.

Současně byl sestaven a upřesněn aktuální organizační model, jehož modelace byla snadnější, neboť byl popsán v interní dokumentaci společnosti. Procesní a organizační modely byly průběžně modelovány v softwarové aplikaci ATTIS.BPM. Tímto způsobem byly veškeré podnikové procesy vizualizovány, staly se čitelnějšími, přehlednějšími, a chyby a nesrovnalosti v nich obsažené se tak staly zřetelnějšími.

Sestavený procesní model byl podroben podrobné analýze, během níž byly identifikovány tyto nedostatky:

1. duplicitní postupy řešené v různých procesech
2. procesy nesprávného typu
3. nevhodně strukturované procesy
4. neúplné procesy
5. chybějící procesy

Dále nebylo možno:

- a) u některých procesů jednoznačně určit jejich vlastníky
- b) určit osoby odpovědné za výkon činností
- c) v některých případech jednoznačně přiřadit proces organizační jednotce
- d) identifikovat vstupy a výstupy

Na základě analýzy byly navrženy změny procesní mapy. Změny byly průběžně konzultovány a potvrzovány kompetentními pracovníky. Každému procesu byl určen vlastník – pracovník odpovědný za správný výkon i popis procesu, jakož i za výsledky (produkt) procesu.

Definice matice odpovědnosti pro jednotlivé činnosti procesu (kdo činnost vykonává, zastupuje výkon, kontroluje, spolupracuje či je informován o výsledku) je popsána v pracovní náplni každého zaměstnance. Změny byly zapracovávány do modelu průběžně a rozdíly bylo možno porovnávat – původní model byl stále aktuálně přístupný prostřednictvím aplikace ATTIS na serveru společnosti. Pro pracovníky bez přímého přístupu do aplikace byl model publikován v HTML formátu na intranetu společnosti.

## **5 Implementace procesního řízení a Balanced Scorecard**

### **5.1 Implementace procesního řízení**

#### **5.1.1 Tvorba procesní mapy**

Procesní mapa vznikala průběžně a prošla řadou korektur. Realizační tým si při její tvorbě ujasňoval podstatu procesního řízení a zvykal si na odlišný způsob přístupu k aktivitám uvnitř podniku. Bylo nutno maximálně unifikovat diverzifikované činnosti a sjednotit procesy a najít pro ně nové vlastníky s příslušnou odpovědností za jejich správu. Tvorba procesní mapy ovlivňovala názor na organizační strukturu. Zde se objevila omezení, která vyplývají z držení vlastnických podílů ve společnosti a z dohod o rozdělení pravomocí mezi jednotlivé vlastníky. Po diskusích na toto téma se vrcholný management dohodl, že do dohodnutých pravidel nebude intervenováno, a že procesní mapa je bude respektovat. (Příl. č. 02.d).

Nově byly definovány všechny základní procesy. Významné bylo ujasnění, které procesy jsou jakého typu. Část managementu společnosti si nebyla jista, zda podpůrné procesy jsou stejně významné jako procesy hlavní. Jde o známý psychický blok o užitečnosti a prospěšnosti těchto procesů, který se podařilo vysvětlit a eliminovat jeho vliv.

Srovnáním s původním stavem procesní mapy je zřejmé, že bylo dosaženo zjednodušení popisu procesů. Byly nalezeny společné činnosti pro dříve popisované procesy, jejich výkon byl sjednocen a zobecněn, specifika dříve samostatných procesů byla přesunuta do agendy podprocesů. (Příl. č. 02.b, srovnej s Příl. č. 02.a). Pro názornost uvádím jeden z přepracovaných podprocesů (Příl. č. 02.c).

Obdobným způsobem byly reorganizovány a upraveny řídicí a podpůrné procesy. Zde došlo k podrobnějšímu rozpracování a vhodnějšímu strukturování procesů (Příl. č. 03.b, srovnej s Příl. č. 03.a). Podpůrné procesy byly zcela přepracovány, zejména obchodní činnost byla vyčleněna z hlavních procesů a napříště bude vykonávána napříč organizační strukturou; zajišťuje servis všem výrobním organizačním jednotkám – dříve si obchodní činnost



řídila každá jednotka víceméně samostatně (Příl. č. 04.b, srovnej s Příl. č. 04.a). Pro každou činnost (procesní krok) byla definována matice odpovědností. Byla určena organizační vazba osoba  $\Rightarrow$  funkční místo  $\Rightarrow$  organizační jednotka, která definuje, která osoba danou činnost vykonává, kdo kontroluje, kdo spolupracuje na této činnosti anebo kdo dostává informace o výsledku činnosti (Příl. č. 05.a).

Reorganizace podnikových procesů byla časově a personálně velmi náročnou agendou, trvala jeden rok. Podrobný popis procesů zde neuvádím, rozsah řešení přesahuje možnosti této práce.

### ***5.1.2 Revize organizační struktury***

Jak již bylo uvedeno ve 4. kapitole, respektuje nová organizační struktura objektivní členění řízení, které má přímou vazbu na procesy. Organizační struktura byla upravena tak, aby odpovídala potřebám procesní mapy. Zcela nově byla definována funkční místa s jednoznačnou náplní a byla vytvořena struktura organizačních vazeb jako soubor parametrů číselníků osob, organizačních jednotek a funkčních míst. Funkční místa a typy pracovních pozic jsou již nyní předchystány pro příští detailnější rozčlenění, bude-li takové členění v budoucnu potřeba (Příl. č. 01.c).

### ***5.1.3 Identifikace míst měření***

Měření výkonnosti podniku je nově navržený a implementovaný systém, který poskytuje vazby na procesy systému řízení na straně jedné a na systém hodnocení na straně druhé.

Aby bylo možno měření výkonu provádět, bylo nutné v jednotlivých procesech určit konkrétní místa, kde se bude měření výkonu provádět. Tato místa byla vytipována během popisu procesů. Jedná se o takové body v procesech, u nichž prokazatelně lze získat relevantní hodnoty v relevantních časových intervalech. Výběr měřítek byl proveden tak, aby bylo možno jedním z navržených měřítek poměřovat výsledek celého ukazatele.

V následující etapě projektu byly k těmto uzlovým bodům připojeny ukazatele a metriky Balanced Scorecard.

## **5.2 Implementace Balanced Scorecard**

### **5.2.1 Strategická mapa BSC**

Měření výkonnosti podniku vychází z definovaných strategických cílů společnosti – strategické cíle jsou představovány nejdůležitějšími ukazateli výkonnosti. Nalezením měřitelných ukazatelů výkonnosti a definicí měřítek je umožněno sledovat úspěšnost snahy dosáhnout stanovených cílů. Pro definovaná měřítka byly stanoveny meze tak, aby bylo možno smysluplně vyhodnocovat dosažené výsledky. Takto byly provedeny definice měřitelnosti jednotlivých ukazatelů výkonnosti.

Dále byly stanoveny odpovědnosti za definování hodnot, za plnění stanovených cílů a odpovědnost za reportování dosažených výsledků. Byli vybráni konkrétní pracovníci na konkrétních pracovních pozicích. Každý z vybraných pracovníků má plné kompetence k přijetí odpovědnosti a má nástroje a úplný přístup k získání měřených hodnot. Takto byla založena základní úroveň ukazatelů hodnocení výkonnosti podniku ve strategické úrovni, ve vrstvě nazývané BSC 1, což jsou strategické ukazatele nejvyšší úrovně, zvané dlouhodobé ukazatele (Příl. č. 06. a), a dále ve vrstvě BSC 2, tedy strategické ukazatele střední úrovně, zvané podpůrné, případně pomocné ukazatele (Příl. č. 06.b).

### **5.2.2 Definice ukazatelů BSC v nižších úrovních**

V další fázi realizace projektu byl proveden rozpad ukazatelů výkonnosti do vrstvy BSC 3 na nižší úroveň. Tato vrstva BSC se nazývá divizionální, případně departmentové ukazatele. Řada ukazatelů nejvyšší úrovně se v úrovni této vrstvy automaticky naplňuje z výsledků divizionálních ukazatelů a umožňuje měřit výkonnost jednotlivých organizačních jednotek (Příl. č. 06.c).

Jako poslední byl proveden rozpad ukazatelů do úrovně BSC 4, na takzvané osobní (personální) ukazatele zaměstnanců, které umožní objektivně měřit výkonnost jednotlivých pracovníků (Příl. č. 06.d).

### **5.2.3 Režim hodnocení výkonu**

Vhodně definované ukazatele anebo metriky jsou přiřazeny v procesní mapě k procesu a přenášejí naměřené hodnoty do systému ukazatelů BSC ve všech úrovních pak přímo popisují výkonnost daného procesu. V detailu procesu se zobrazuje historický vývoj výkonnosti a zodpovědný manažer může okamžitě přijímat opravná opatření a operativně korigovat dosahované výsledky. Toto nastavení má přímou vazbu na hodnocení výkonu jednotlivých vlastníků procesů.

Pokud je to možné a logické, přenášejí se naměřené hodnoty ve směru z nižších úrovní do vyšších. Na vyšší úrovni pak jsou hodnoty z nižších úrovní zastoupeny ve výpočtových vzorcích. Jedna hodnota tak může ovlivňovat hodnot více. Výsledky naměřených hodnot se ukládají a je možno statisticky i graficky vyhodnocovat výsledky dosažené v libovolném časovém intervalu sledovaného období. Ukáže-li se, že ukazatel nepopisuje optimálně požadovaný cíl, je možné ukazatel redefinovat a poté jej sledovat v novém nastavení.

### **5.2.4 Motivační systém**

Společnost EUROGEMA CZ před zahájením prací na projektu žádný motivační systém neměla. Hodnocení pracovníků bylo prováděno podle úvahy vedoucího pracovníka, což neumožňovalo systematické a statistické vyhodnocování výsledků hodnocení a porovnání výkonností a kompetencí mezi jednotlivými útvary.

Během realizace projektu byl navržen systém kompetenčních modelů s kritériálním hodnocením kompetencí pro specifikované skupiny pracovníků. Tento systém je založen na univerzálních kompetencích s přiřazeným souborem hodnotících kritérií, jejichž výběrem je vytvořen specifický kome-

tenční model pro všechny profese. Kompetenční modely jsou pak přiřazeny k funkčním místům. Spolu s výkonnostními ukazateli z modelu Balanced Scorecard lze vytvářet parametrické hodnocení zaměstnanců.

Zaměstnanec, který je hodnocen, má v motivačním modelu vytvořenou kartu, v níž jsou jeden anebo oba hodnoticí systémy – motivační i kompetenční – přiřazeny podle organizační vazby, ve které je hodnocený zaměstnanec umístěn. Je-li zaměstnanec umístěn i v dalších funkčních místech, systém umožňuje vytvořit pro něj i další karty, a hodnotit jej v každé organizační vazbě odděleně, což zajišťuje objektivitu hodnocení.

Hodnocení výkonnosti je automatické a objektivní, výsledky jsou načítány z modulu Balanced Scorecard. Hodnotitel i hodnocený pracovník mají možnost komentovat výsledky, a tím automatické hodnocení zpřesnit, případně relativizovat. Hodnocení kompetencí provádí nadřízený pracovník v nastavené bodové škále tak, že hodnotí každé jednotlivé kritérium kompetence kompetenčního modelu. Toto hodnocení je subjektivní. Výsledným hodnocením je pak porovnání dosaženého výsledku s plánovanou hodnotou – ta je nastavena pro celý motivační model jednotně. I zde může jak hodnotitel, tak hodnocený, doplňovat své komentáře na úrovni hodnocení jednotlivých kompetencí. Po uzavření hodnocení všech zaměstnanců systém umožní vytvořit přehled úspěšnosti a sestaví žebříček hodnocení k případnému zveřejnění.

### ***5.2.5 Kompetenční model***

Podle Plamínka a Fišera jsou kompetence lidí ve firmě klíčovou hodnotou, která zcela zásadně ovlivňuje úspěch anebo neúspěch podnikání. Kompetence rozhodují o využití, případně nevyužití, potenciálu firmy a jeho přeměně v produktivní výkon. Kompetence jsou vnímány jako soubor požadavků kladených na konkrétního člověka ve funkčním místě a jeho schopnost tyto požadavky naplňovat (Plamínek, Fišer 2005).

Veteška s Tureckiovou uvádějí, že kompetenční model je obecně využitelný ve všech oblastech řízení, je nutný pro hodnocení pracovního výkonu

a slouží rovněž jako nástroj pro plánování kariérové dráhy (Veteška, Tureckiová 2008). Hroník a kolektiv pak tvrdí, že „v současnosti nemáme jiný nástroj, než je kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování“ (Hroník a kol. 2008, s. 52). Všechna tato východiska byla vzata v úvahu při tvorbě kompetenčního modelu ve společnosti EUROGEMA CZ.

Návrh kompetenčního modelu byl zpracován formou tabulkové matice (Příl. č. 07.a). Nejdříve bylo dosaženo shody na kompetencích, které tvoří základ systému. Poté byla navržena a vybrána kritéria hodnocení pro každou kompetenci. Z takto definovaného souboru kompetencí a kritérií byly sestaveny modely, které obsahují všechny anebo jen vybrané kompetence, z nichž každá je hodnocena podle všech anebo podle vybraných kritérií (Příl. č. 07.b).

Pro praktické využití při hodnocení bylo nutné nastavit způsob hodnocení. Každé kritérium kompetence obsažené v kompetenčním modelu je hodnoceno individuálně. Hodnotící škála je definována předem, a zároveň je stanovena očekávaná hodnota hodnocení.

### ***5.2.6 Nastavení metrik hodnocení***

Nastavení hodnocení výkonnosti spočívá ve výběru vhodných metrik vhodných ukazatelů k hodnocení každého zaměstnance v systému BSC. Vlastní hodnocení je pak automatické – každý reporting matriky se okamžitě promítá do hodnotícího systému. Každému zaměstnanci byla vytvořena karta hodnocení, a byl mu přiřazen kompetenční model, podle něž jsou hodnoceny kompetence zaměstnance (Příl. č. 08.a) a výkonnostní parametry – metriky (Příl. č. 08.b).

Podle časového plánu pak probíhá hodnocení pracovníků. K danému termínu se uvažují hodnoty výkonnostních parametrů. Hodnocení této oblasti je zcela nezávislé na hodnotiteli, probíhá automaticky. Hodnotitel spolu s hodnoceným pak provádí pohovor, při němž dojde k subjektivnímu hodno-

cení kompetencí. K hodnocení výkonnosti i kompetencí se hodnocený vyjadřuje; jeho komentáře se stávají součástí hodnocení.

System BSC automaticky statisticky vyhodnotí dosažené výsledky a hodnocení je možno uzavřít. Historie hodnocení zůstává přístupna prostřednictvím karty pracovníka k retrospektivnímu prohlížení. Výsledky všech hodnocení jsou přehledně uspořádány podle statistických výsledků a zároveň jsou zveřejněny pro podporu motivace zaměstnanců.

### **5.2.7 Vazba na odměňování**

Podle výsledků, kterých zaměstnanci dosáhnou v procesu hodnocení, je zpracováno měsíční (alternativně čtvrtletní anebo roční) odměňování. Objektívním měřením výkonu a jeho hodnocením je zajištěno rovněž objektívní určování odměn. Kromě samotného hodnocení výkonu zaměstnance a jeho odměňování slouží výstupy ze systému BSC rovněž k identifikaci potenciálu zaměstnance, a tedy ke stanovení oblasti rozvoje zaměstnance a dále k plánování kariérového růstu. Výstupy z hodnocení podle metrik BSC lze rovněž použít jako směrné informace při personálních inventurách, neboť ve společnosti EUROGEMA CZ se při obsazování vedoucích pozic vždy provádí rešerše vlastních personálních rezerv.

Výstupy z hodnocení jsou navázány přímo na mzdový řád společnosti, který obsahuje podmínky výplaty mzdy a stanoví:

1. nárokové složky mzdy (tarifní, smluvní)
2. zákonné příplatky
3. osobní ohodnocení
4. nenárokové složky mzdy
  - a. variabilní složka mzdy (periodicky měsíčně, dle hodnocení nadřízeného z výstupu BSC 4)
  - b. odměny (periodicky ročně, za měřený ekonomický výkon v hospodářském výsledku dle výstupu z BSC 3)

Ke každému funkčnímu místu ve společnosti je vytvořen tarifní předpis, podle něhož jsou určeny mandatorní (nárokové) složky mzdy. V tarifním

předpisu jsou uvedeny ty položky výkonu práce, které nejsou předmětem hodnocení, nýbrž jsou neměnné a zaměstnancem neovlivňované. Přidělením kritérií ke každému funkčnímu místu a jejich průměrným výpočtem je určena základní tarifní třída pozice (Příl. č. 09.a).

Zaměstnanci jsou dále podle kritérií kompetenčního modelu zařazeni do jednotlivých tarifních pásem, v nichž jsou již určeny všechny složky mzdy, včetně variabilních – jedná se o vrstvu tzv. osobního hodnocení. Jsou to tato pásma:

1. *tarifní pásmo* - zapracovává se nebo neplní některá kritéria funkce;
2. *tarifní pásmo* - plní požadovaná kritéria funkce a podává standardní pracovní výkon a pracuje podle zadání;
3. *tarifní pásmo* - způsobilost je vyšší než stanovují kritéria pro funkci; podává nadprůměrný pracovní výkon;
4. *tarifní pásmo* - způsobilost je vyšší než stanovují kritéria pro funkci; pro ostatní je ve své profesi vzorem anebo dosahuje vysoké úrovně odbornosti a specializace (klíčový zaměstnanec).

Do jiného, nižšího či vyššího, tarifního pásma je zaměstnanec automaticky zařazen ve chvíli, kdy úroveň jeho kompetence, sledovaná a hodnocená v systému BSC, ve vrstvě BSC 4, překoná hraniční limit okolního pásma, ať už směrem dolů, do nižšího tarifního pásma, anebo směrem nahoru, do vyššího tarifního pásma.

Dojde-li k situaci, že kompetence zaměstnance nepřekoná ani v delším sledovaném období úroveň 1. tarifního pásma (maximální období je stanoveno na šest měsíců), společnost rozváže se zaměstnancem pracovní poměr z důvodu neperspektivního rozvoje zaměstnance. Na druhé straně je jako negativní trend vnímán i opakovaný přesah kompetence zaměstnance přes horní mez 4. tarifního pásma. Ve svém konečném důsledku přináší takový průběh situace problém, neboť indikuje, že požadavky kladené zaměstnavatelem na takového zaměstnance jsou pod úrovní jeho schopností a v delším časovém horizontu se pro něj výkon profese stává demotivační, neboť spo-

lečnost není schopna využít jeho potenciál odborně ani kariérově. Vždy se přitom jedná o klíčového zaměstnance, jehož udržení je pro společnost zásadní. V takovém případě se provádí se zaměstnancem motivační pohovor za účasti člena top-managementu společnosti a hledá se oboustranně vyhovující řešení vzniklé situace.

Výstupy z hodnocení metrik BSC 4 (variantně i z BSC 3) jsou zohledněny v přímé tvorbě mezd, která se provádí podle mzdového řádu společnosti. Ve mzdovém řádu jsou úrovně dosažené v hodnocení BSC kótovány: je určena periodicita hodnocení, míra podílu výsledkové entity (výsledek práce + výsledek týmu) na celkové odměně a míra podílu výstupové entity (výkon práce = kompetence) na celkové odměně (Příl. č. 09.b). Podle těchto objektivně stanovených kritérií jsou vypočteny finanční odměny zaměstnanců, kteří obdrží výsledek hodnocení jakou nedílnou součástí výplaty mzdy ve formě odměnového listu.



## Závěr

*„Pro toho, kdo neví, ve kterém přístavu chce skončit, není žádný vítr dobrý.“*  
Seneca

Tato práce se zabývá problematikou procesního přístupu k řízení organizace, metodou Balanced Scorecard a její implementací do života ekonomického subjektu, řízením a motivací lidí na základě cílů a odměňováním na základě dosahovaného výkonu.

V teoretické části práce seznamuji čtenáře s teorií procesního řízení, definicí podnikových procesů, jejich užití při řízení podniku a popisují teoretickou základnu pro procesní přístup v organizaci. Procesní přístup v řízení organizace přináší zpřehlednění podniku po stránce organizační i produkční, a zároveň otevírá možnost reálného měření výkonnosti jednotlivých procesních kroků.

Následným krokem je zavedení metody Balanced Scorecard, která umožňuje převedení strategických cílů organizace do konkrétních měřitelných cílů a přesné nastavení měřítek jejich plnění v jednotlivých procesech. Metoda Balanced Scorecard (BSC) popisuje organizaci ve čtyřech základních perspektivách, finanční, zákaznické, procesní a v perspektivě učení se a růstu.

Aplikace procesního řízení spolu s metodou Balanced Scorecard podporuje efektivní hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. S hodnocením těsně souvisí odměňování, kdy variabilní složka mzdy zaměstnance je odvislá od dosaženého, objektivně měřitelného výkonu. Vždy však platí, že odměňování podle výkonu je efektivní pouze tehdy, je-li vztaženo k výsledkům, které je zaměstnanec schopen ovlivňovat. Optimálně nastavené odměňování má přímý dopad do pracovního výkonu zaměstnanců a do reálných výsledků podniku.

Nástrojem pro určení klíčových požadavků na zaměstnance je kompetenční model. V kompetenčním modelu jsou tyto požadavky definovány

jako nezbytné kompetence, které přímo vyplývají z pracovní náplně funkčního místa, určených osobních cílů a podmínek v podniku.

V praktické části práce je řešena implementace popsané teorie do činnosti reálné organizace. Představuji zde společnost EUROGEMA CZ, a.s., významnou stavební firmu, v níž je projekt realizován, její podnikovou strategii a praktický průběh projektu od popisu původního stavu přes implementaci nových přístupů až k výslednému stavu.

V rámci realizace projektu byla provedena konverze řízení společnosti z klasického organizačního modelu na model procesního řízení. Ve společnosti byly zavedeny podnikové procesy jako základní prvky pro nastavení řídicích nástrojů a implementována metoda BSC jako aplikační prostředí, v němž probíhá reálné hodnocení výkonu procesů.

V oblasti personálního řízení byly zaměstnancům stanoveny osobní cíle (Management by Objectives) a tyto byly zapracovány do kompetenčních modelů jednotlivých funkčních míst. Propojením podnikových procesů a kompetenčních modelů přes vrstvu BSC bylo ve firmě zavedeno hodnocení na základě skutečně dosahovaného výkonu s přímou vazbou na odměňování zaměstnanců.

Veškeré projektové práce byly prováděny na základě analýz skutečných firemních postupů a charakteristik společnosti, znamená to, že reflektují podmínky vyplývající z mise, strategie, organizační struktury a podnikové kultury organizace, a zároveň reagují na požadavky vyplývající ze stanovených strategických cílů. Jako aplikační prostředí byl použit specializovaný software ATTIS® společnosti ATTN Consulting s.r.o.

\*\*\*

Cílem této práce bylo prokázat, že pro efektivní řízení výkonu organizace je nezbytné modelovat podnikové procesy a sladit je s principy organizace a jejími podnikatelskými záměry obsaženými v jejích strategických cílech. Dále, že tuto platformu je nutno provázat s osobními cíli zaměstnanců a jejich kompetencemi, a podmínit pravidla hodnocení a následného odměňo-

vání plněním stanovených cílů. Tato práce ukázala, že pro zefektivnění činnosti organizace a pro udržení konkurenceschopnosti v podmínkách současné ekonomické situace jsou uvedené racionalizační postupy rozhodující a nezbytné. Prokázalo se, že popsaný model je vhodným řešením jako nástroj efektivního řízení podniku.

## Anotace

Příjmení a jméno autora: Nezmeškal Tomáš

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP Olomouc

Název diplomové práce: Přechod k procesnímu řízení a Balanced Scorecard ve společnosti EUROGEMA CZ, a.s.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.

Počet znaků: 82 109

Počet příloh: 23

Počet titulů použité literatury: 16

Klíčová slova: Balanced Scorecard, procesní řízení, kompetenční model, měření výkonnosti, motivační systém, odměňování, podnikové procesy, podnikové strategie

### *Krátká a výstižná charakteristika práce*

V práci je popsán a vysvětlen procesní přístup k řízení organizace, který je základem pro aplikaci metody Balanced Scorecard (BSC). BSC je nástroj řízení, který umožňuje převedení vize a strategie podniku do měřitelných cílů. Ve čtyřech perspektivách se ukazatele BSC propojují se strategií podniku a s nástroji personální práce, zejména s vytvářením kompetenčních modelů a s nimi spojených systémů odměňování. V praktické části práce je popsáno, jak byly tyto metody aplikovány v konkrétní organizaci. Součástí práce je prezentace autentických realizačních dokumentů a výstupů z aplikačního software.

## Annotation

Name and surname of the author: Nezmeškal Tomáš

Name of the department and the faculty: Department of Sociology and Adult Education of the FF UP Olomouc

Title of dissertation: Transition to process management and Balanced Scorecard in the company EUROGEMA CZ, a.s.

Leader of dissertation: PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.

Number of characters: 82 109

Number of annexes: 23

Number of titles of the literature used: 16

Key words: Balanced Scorecard, Process management, Competence Model, Performance Measurement, Incentive System, Remuneration, Company Processes, Company Strategies

### *Short and apt description of the work*

The work describes and explains the process approach to organization management which is the basis for application of the Balanced Scorecard method (BSC). The BSC is a management tool which enables transformation of the company vision and strategy into measurable targets. The BSC indicators are interconnected in four perspectives with the company strategy and human resources tools, in particular with creation of competence models and related incentive systems. The practical part of the work describes how these methods were applied in the specific organization. The work also includes a presentation of authentic realization documents and outputs from the application software.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. *Workflow: Řízení firemních procesů*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0200-2.

ČSN EN ISO 9000:2000.

FIALA, J., MINISTR, J. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2003. ISBN 80-248-05000-6.

HORVÁTH & PARTNERS *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-033-2.

HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely. Projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

Interní materiály společnosti EUROGEMA CZ, a.s.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.

Mise společnosti EUROGEMA CZ, a.s., [cit. 25. 1. 2012]. Dostupný  
z www: <http://www.eurogema.cz/cs/>

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

Profil společnosti EUROGEMA CZ, a.s., [cit. 15. 1. 2012]. Dostupný  
z www: <http://www.eurogema.cz/cs/info/profil-spolecnosti/>

ŘEPA, V. *Podnikové procesy – Procesní řízení a modelování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

## Seznam příloh

Příl. č. 01.a: Organizační struktura\_původní

Příl. č. 01.b: Organizační struktura\_nová

Příl. č. 01.c: Organizační struktura\_detail

Příl. č. 02.a: Hlavní procesy\_původní

Příl. č. 02.b: Hlavní procesy\_nové

Příl. č. 02.c: Hlavní procesy\_podprocesy

Příl. č. 02.d: Procesní mapa

Příl. č. 03.a: Řídící procesy\_původní

Příl. č. 03.b: Řídící procesy\_nové

Příl. č. 04.a: Podpůrné procesy\_původní

Příl. č. 04.b: Podpůrné procesy\_nové

Příl. č. 05.a: Matice odpovědností

Příl. č. 06.a: BSC\_1

Příl. č. 06.b: BSC\_2

Příl. č. 06.c: BSC\_3

Příl. č. 06.d: BSC\_4

Příl. č. 07.a: Klíčové kompetence

Příl. č. 07.b: Kompetenční model

Příl. č. 08.a: Kompetenční model\_hodnocení

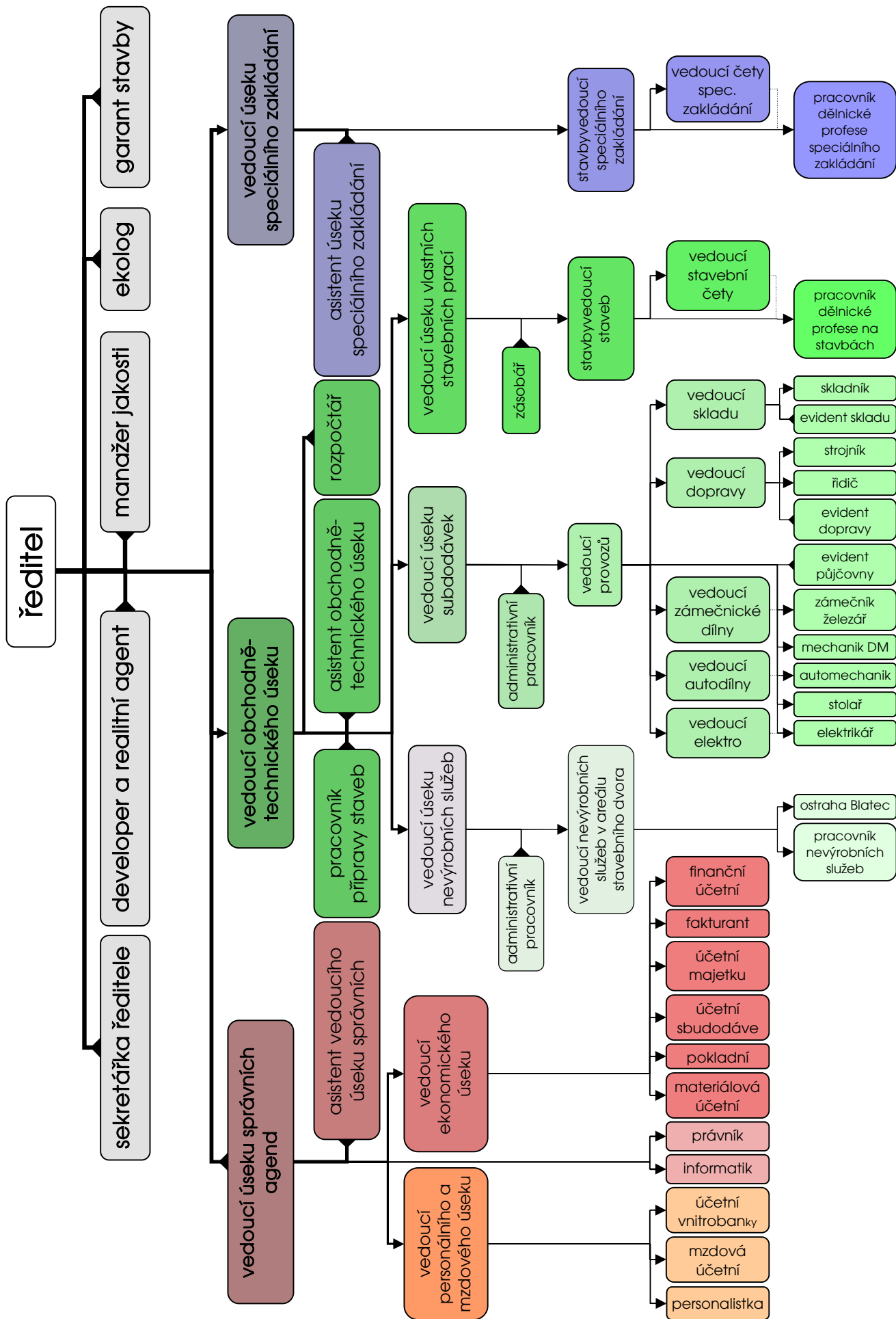
Příl. č. 08.b: Výkonnost

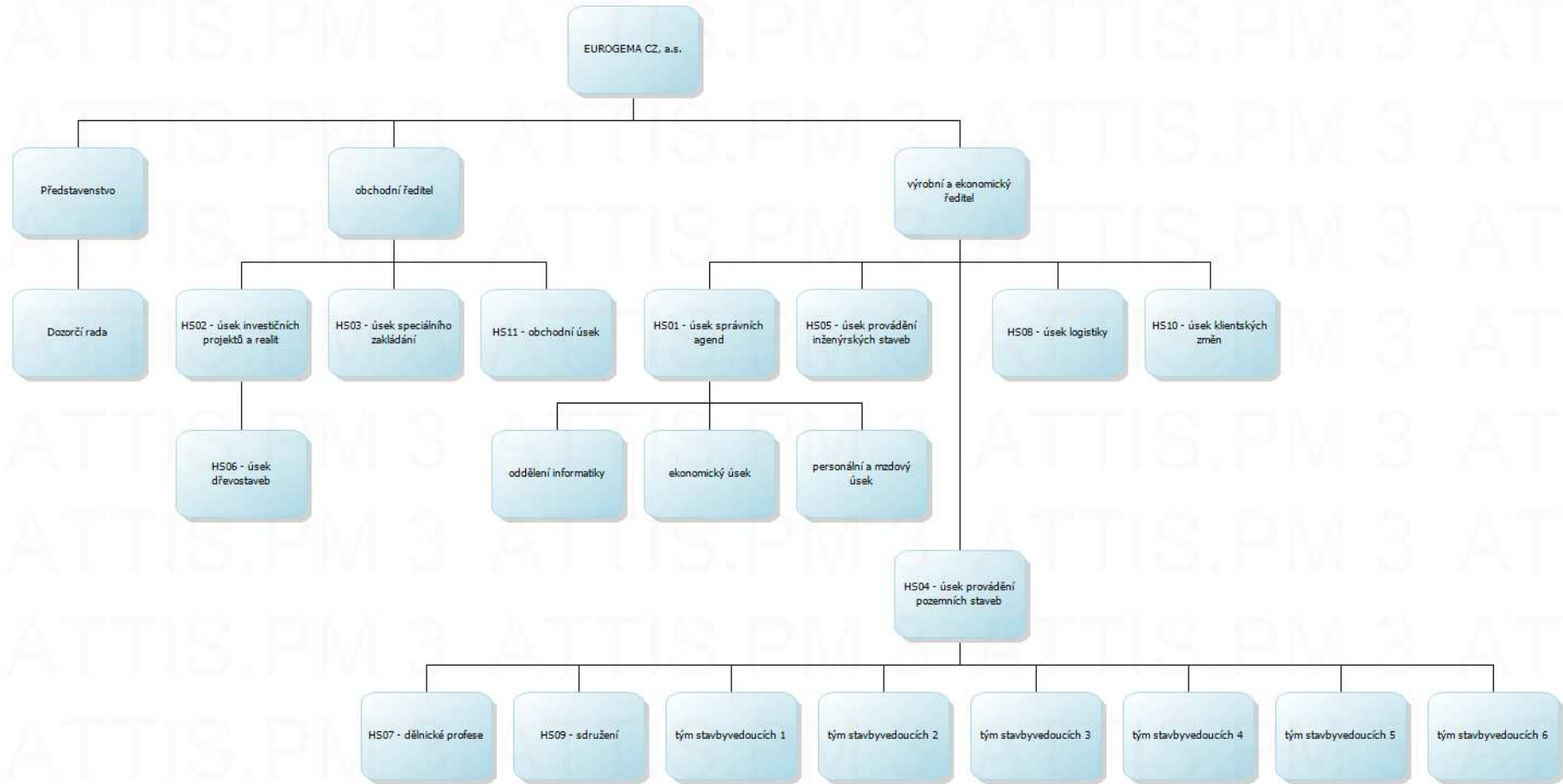
Příl. č. 09.a: Tarifní řád

Příl. č. 09.b: Mzdový řád

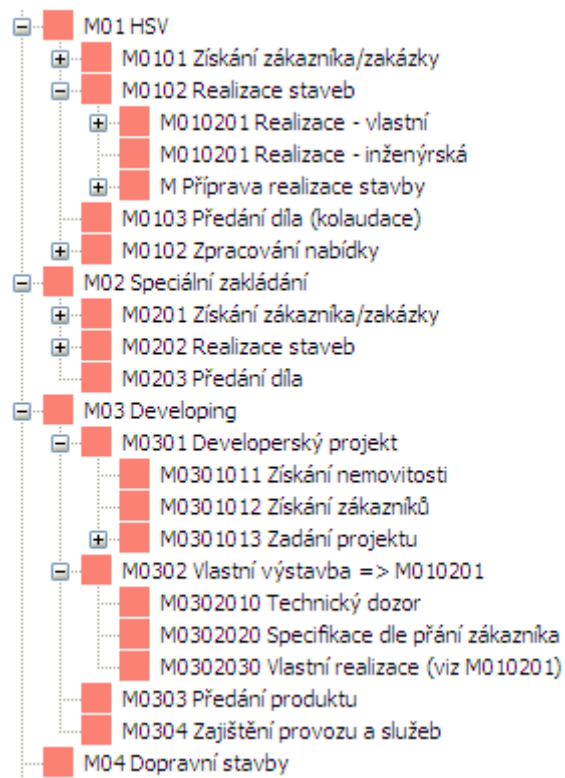
Příl. č. 10: Souhlas se zveřejněním údajů

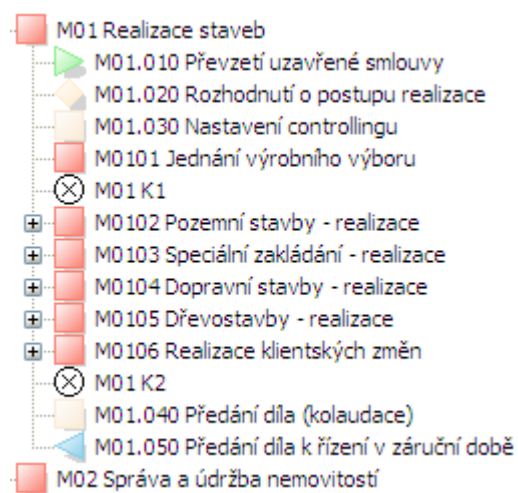


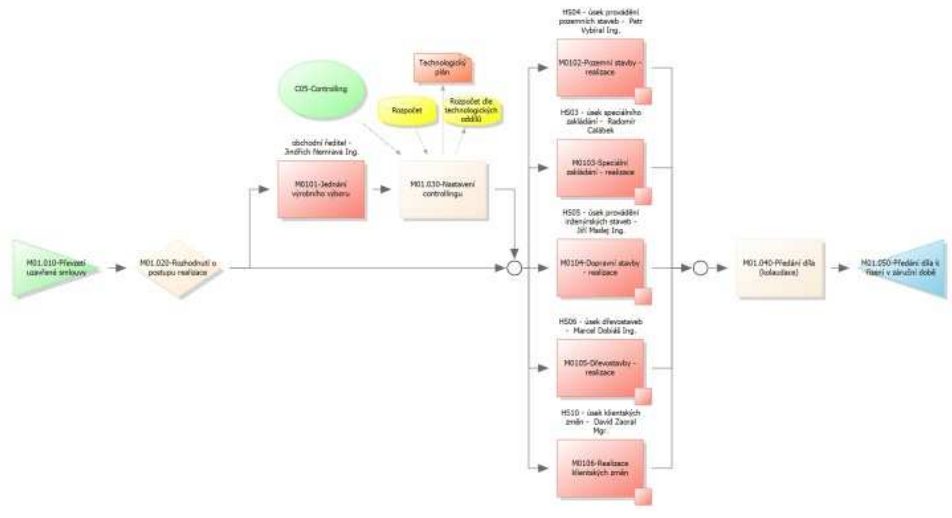


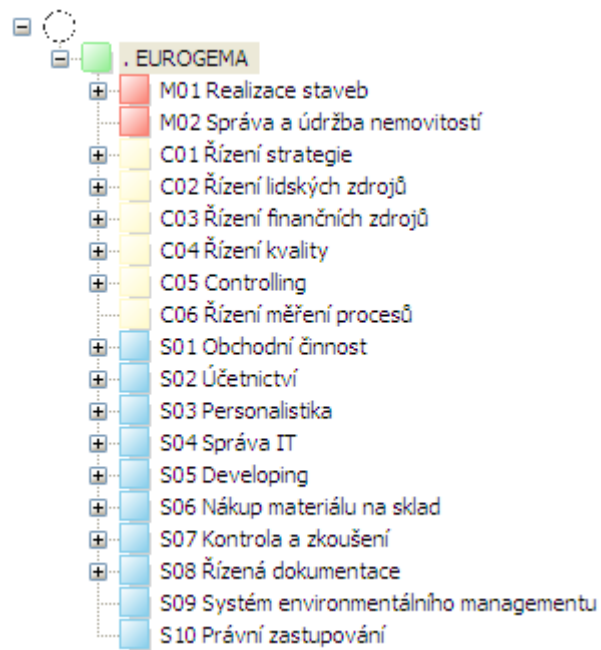










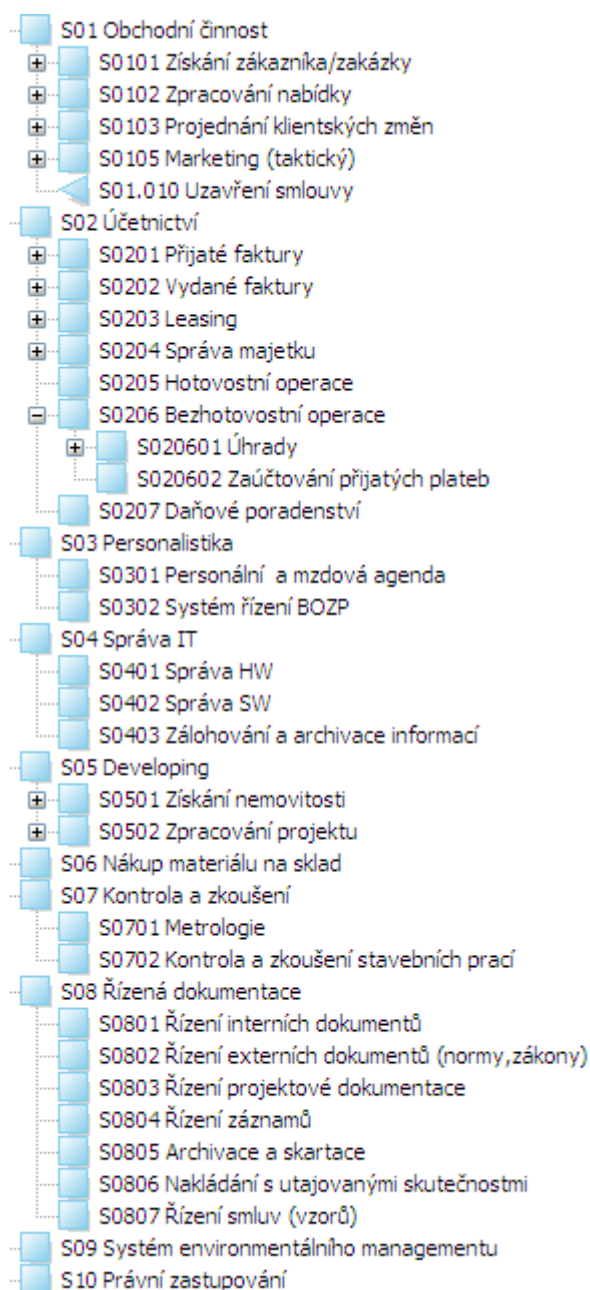


- cQ13 Controlling
  - cQ13 01 Tvorba technologického plánu výstavby
  - cQ13 02 Kontrola nákladů
  - cQ13 03 Kontrola termínů
  - cQ13 04 Kontrola kvality
- cQ11 Plánování technologií
- cQ01 Řízení strategie
  - C0301 Prováděcí plán
  - C0302 Zasedání představenstva a DR
  - C0303 Strategické plánování
- cQ04 Vnitro fakturace
- cQ09 Řízení lidských zdrojů
  - cQ09 03 Odměňování a motivační systém
  - cQ09 01 Výcvik a vzdělávání
  - cQ09 02 Přijímání nových zaměstnanců
- cQ08 Neustálé zlepšování
- cQ10 Řízení ostatních zdrojů
  - cQ01 05 Řízení infrastruktury
  - cQ01 04 Získání finančních zdrojů

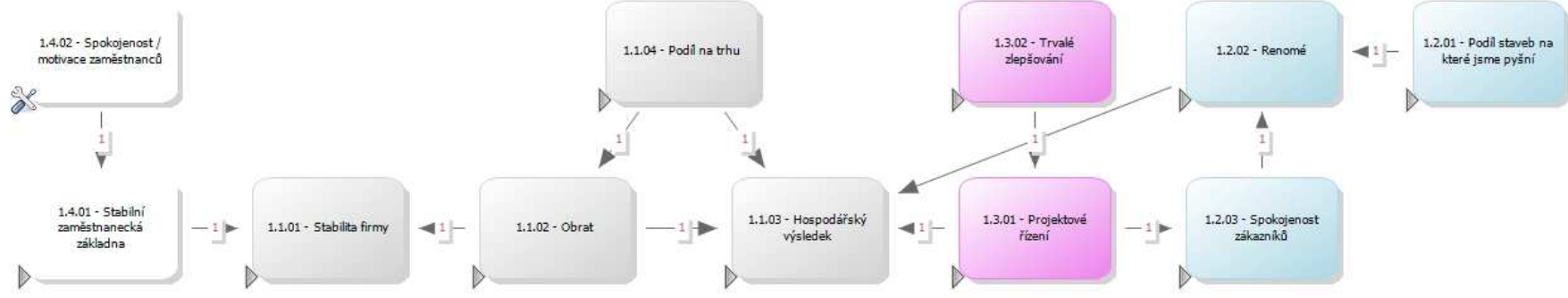


- ☐ C01 Řízení strategie
  - ⊕ ☐ C0101 Strategické plánování
  - ⊕ ☐ C0102 Prováděcí plán
  - ⊕ ☐ C0104 Řízení infrastruktury
  - ⊕ ☐ C0105 Strategický marketing
  - ☐ C0106 Plánování technologií
- ☐ C02 Řízení lidských zdrojů
  - ⊕ ☐ C0201 Přijímání nových zaměstnanců
  - ⊕ ☐ C0202 Výcvik a vzdělávání
  - ⊕ ☐ C0203 Odměňování a motivační systém
- ☐ C03 Řízení finančních zdrojů
  - ☐ C0301 Vnitrofaktorace
- ☐ C04 Řízení kvality
  - ☐ C0401 Řízení neshod
  - ☐ C0402 Hodnocení spokojenosti zákazníka
  - ⊕ ☐ C0403 Proces neustálého zlepšování
  - ☐ C0404 Hodnocení dodavatelů
  - ☐ C0405 Řízení reklamací
- ☐ C05 Controlling
  - ☐ C0501 Tvorba technologického plánu výstavby
  - ⊕ ☐ C0502 Kontrola nákladů
  - ☐ C0503 Kontrola dodržování harmonogramu
- ☐ C06 Řízení měření procesů

- sQ11 Marketing a řízení provozu
  - sQ11 03 Tvorba rozpočtových cen
  - sQ12 01 Nákup materiálu
  - sQ12 02 Nákup služeb
  - sQ12 03 Hodnocení dodavatelů
  - sQ11 05 Ochrana produktu a majetku zákazníka
  - sQ11 02 Přezkoumání požadavků zákazníka
  - ⊕ ■ sQ11 04 Příprava a přezkoumání smlouvy
- sQ04 Informační a účetní systém
  - ⊕ ■ sQ04 01 Oběh přijatých faktur a účetních dokladů
  - sQ04 02 Majetek
  - sQ04 03 Fakturace
  - sQ04 04 Zálohování a archivace informací
- sQ05 Řízení dokumentů a záznamů
  - sQ05 03 Řízení projektové dokumentace
  - sQ03 02 Archivace a skartace
  - sQ05 01 Řízení interních dokumentů
  - sQ06 01 Řízení záznamů
  - sQ03 01 Vyřizování korespondence
  - sQ05 02 Řízení externích dokumentů (normy, zákony)
- sQ14 Metrologie
- sQ09 Personální a mzdová agenda
- sQ15 Řízení reklamací a neshod
- sX00 Procesy mimo QMS
- sQ13 Monitoring



Nadřazený procesní krok	Č. procesního kroku	Název procesního kroku	Matice odpovědnosti	Typ procesního kroku
<b>Axmann Petr</b>				
M0102 Pozemní stavby - realizace	M0102.020	Ověření kompletnosti projektové dokumentace	Zastupuje	Rozhodovací
M0102 Pozemní stavby - realizace	M0102.040	Převzetí a zařízení staveniště	Vykonává	Přeměnná
M0102 Pozemní stavby - realizace	M0102.110	Kontrolní den	Vykonává	Přeměnná
M0102 Pozemní stavby - realizace	M0102.120	Výrobní porada	Vykonává	Přeměnná
M0102 Pozemní stavby - realizace	M0102.130	Průběžná kontrola dokončených prací	Vykonává	Přeměnná
M0103 Speciální zakládání - realizace	M0103.020	Ověření kompletnosti projektové dokumentace	Zastupuje	Rozhodovací
M0103 Speciální zakládání - realizace	M0103.040	Převzetí a zařízení staveniště	Vykonává	Přeměnná
M0104 Dopravní stavby - realizace	M0104.020	Ověření kompletnosti projektové dokumentace	Zastupuje	Rozhodovací
M0104 Dopravní stavby - realizace	M0104.040	Převzetí a zařízení staveniště	Vykonává	Přeměnná
M0104 Dopravní stavby - realizace	M0104.100	Kontrolní den	Vykonává	Přeměnná
M0104 Dopravní stavby - realizace	M0104.110	Výrobní porada	Vykonává	Přeměnná
M0104 Dopravní stavby - realizace	M0104.120	Průběžná kontrola dokončených prací	Vykonává	Přeměnná
M0105 Dřevostavby - realizace	M0105.020	Ověření kompletnosti projektové dokumentace	Zastupuje	Rozhodovací
M0105 Dřevostavby - realizace	M0105.040	Převzetí a zařízení staveniště	Vykonává	Přeměnná
M0105 Dřevostavby - realizace	M0105.110	Kontrolní den	Vykonává	Přeměnná
M0105 Dřevostavby - realizace	M0105.120	Výrobní porada	Vykonává	Přeměnná
M0105 Dřevostavby - realizace	M0105.130	Průběžná kontrola dokončených prací	Vykonává	Přeměnná
M0106 Realizace klientských změn	M0106.020	Ověření kompletnosti projektové dokumentace	Zastupuje	Rozhodovací
M0106 Realizace klientských změn	M0106.080	Kontrolní den	Vykonává	Přeměnná
M0106 Realizace klientských změn	M0106.090	Výrobní porada	Vykonává	Přeměnná
M0106 Realizace klientských změn	M0106.100	Průběžná kontrola dokončených prací	Vykonává	Přeměnná
<b>Axmanová Zdenka</b>				
S020101 Oběh přijatých faktur a účetních dokladů	S020103.100	Evidence faktury	Zastupuje	Přeměnná
S020101 Oběh přijatých faktur a účetních dokladů	S020103.140	Určení skladu/HS-NS	Zastupuje	Přeměnná
S020101 Oběh přijatých faktur a účetních dokladů	S020103.150	Evidence ve skladovém hosp.	Vykonává	Přeměnná



2.2.04 - Reklamáce

2.2.04 K - Reklamáce -  
kontrola

2.2.05 - Komunikace se  
zákazníkem

2.3.03 - Kvalita  
zpracování podkladů pro  
získání zakázky

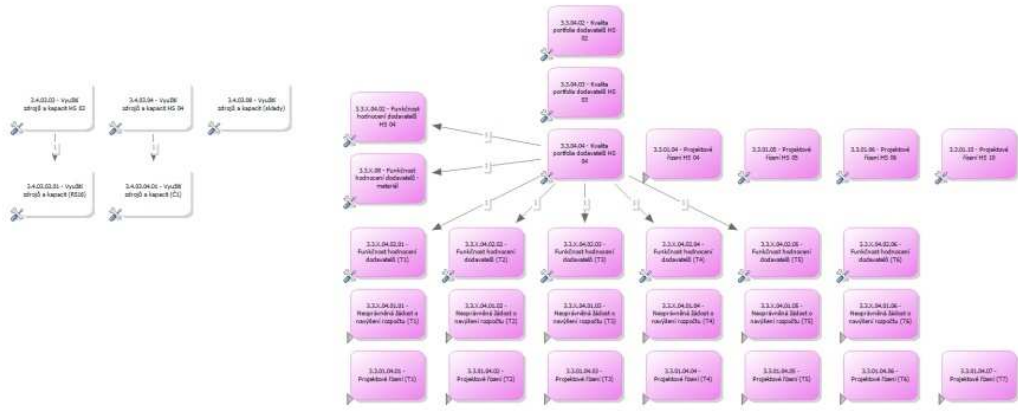
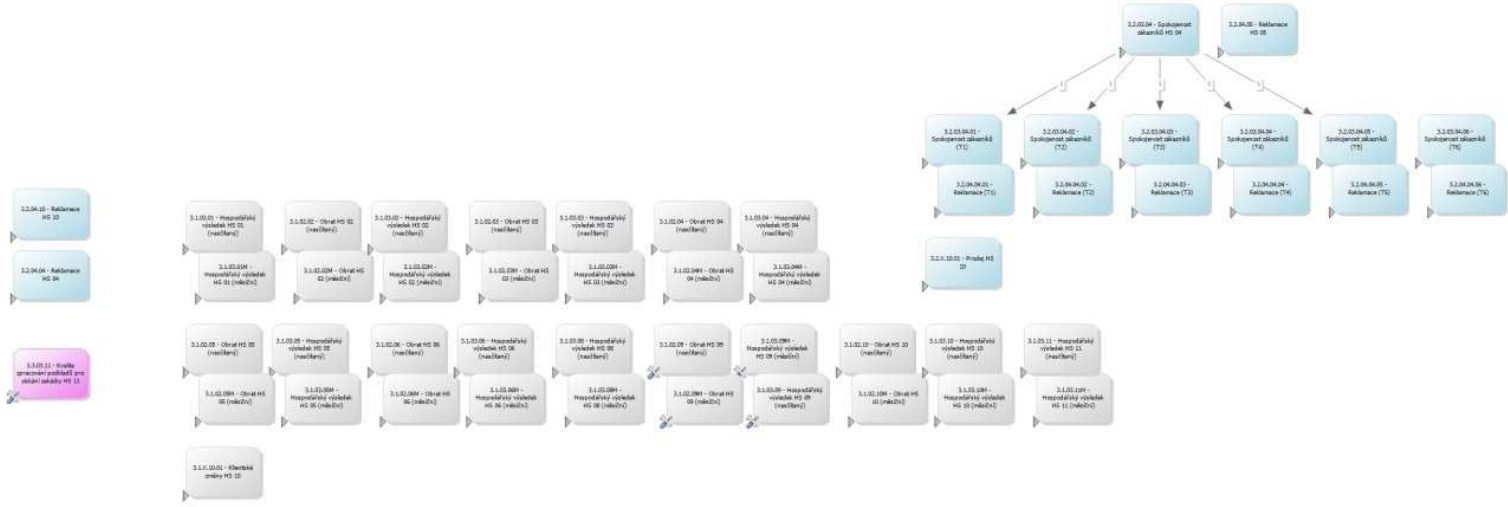


2.3.04 - Kvalita portfolia  
dodavatelů



2.4.03 - Využití zdrojů a  
kapacit









<b>Kompetenční model As1 asistent</b>	
<b>Kompetence ODBORNÁ ZPŮSOBILOST</b>	
Aktivně si doplňuje potřebné znalosti a dovednosti v souladu s požadavky na pracovní pozici	
Má odborné znalosti a dovednosti pro dosažení požadovaného výkonu na dané pracovní pozici	
<b>Kompetence PRACOVNÍ DISCIPLÍNA</b>	
Dodržuje stanovenou pracovní dobu a přestávky	
Plní stanovené cíle v oblasti kvality, plnění termínů a požadovaného objemu prací	
Řídí se Pracovní řádem společnosti a pokyny vedoucích	
Udržuje pořádek na pracovišti	
<b>Kompetence PRACOVNÍ INICIATIVA</b>	
Aktivně přijímá pracovní úkoly	
Aktivně vyhledává pracovní úkoly	
Navrhuje zlepšení k organizaci vlastní práce i práce týmu	
Předchází možným problémům	
V případě výskytu problému se snaží tento řešit	
<b>Kompetence SAMOSTATNOST</b>	
Je schopen samostatně zvládnout i mimořádné/ nestandardní úkoly	
Pracuje nad rámec přijatých úkolů a snaží se předcházet možným problémům a učí se novým věcem	
Pracuje samostatně v souladu s pracovními postupy a instrukcemi	
Řeší samostatně standardní problémy	
Zaškoluje ostatní v řešení nestandardních problémů	
<b>Kompetence TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE</b>	
Je týmový hráč. Předává znalosti a zkušenosti ostatním	
Plní si nejen své úkoly, ale zajímá se i o problémy celého týmu a pomáhá při jejich řešení	
Při případných neshodách a konfliktech jedná rychle a efektivně	
Svým přístupem k vlastní práci i práci týmu přispívá k výslednému výkonu celého týmu	
<b>Kompetenční model As2 asistent</b>	
<b>Kompetence ODBORNÁ ZPŮSOBILOST</b>	
Aktivně si doplňuje potřebné znalosti a dovednosti v souladu s požadavky na pracovní pozici	
Má odborné znalosti a dovednosti pro dosažení požadovaného výkonu na dané pracovní pozici	
<b>Kompetence PRACOVNÍ DISCIPLÍNA</b>	
Dodržuje stanovenou pracovní dobu a přestávky	
Plní stanovené cíle v oblasti kvality, plnění termínů a požadovaného objemu prací	
Řídí se Pracovní řádem společnosti a pokyny vedoucích	
Udržuje pořádek na pracovišti	
<b>Kompetence PRACOVNÍ INICIATIVA</b>	
Aktivně přijímá pracovní úkoly	
Aktivně vyhledává pracovní úkoly	
Navrhuje zlepšení k organizaci vlastní práce i práce týmu	
Předchází možným problémům	
V případě výskytu problému se snaží tento řešit	
<b>Kompetence SAMOSTATNOST</b>	
Je schopen samostatně zvládnout i mimořádné/ nestandardní úkoly	
Pracuje nad rámec přijatých úkolů a snaží se předcházet možným problémům a učí se novým věcem	
Pracuje samostatně v souladu s pracovními postupy a instrukcemi	
Řeší samostatně standardní problémy	
Zaškoluje ostatní v řešení nestandardních problémů	
Svým přístupem k vlastní práci i práci týmu přispívá k výslednému výkonu celého týmu	

Název pracovní pozice	Kvalifikační třída Fix/hodina Variable	Kód pozice	Požadavky na pracovní pozici (vzdělání, praxe, odbornost, zvláštní způsobilost, oprávnění, jazyky, PC)	Charakteristika práce	Klíčové kompetence – znalosti, dovednosti, osobní kvality/chování pro úspěšný výkon práce (chování v souladu s hodnotami firmy)	Klíčová měřítko výkonu (kvalita, kvantita, chování) – vazba na hodnocení a odměňování
STAVBY- VEDOUČÍ	1	Sv1	- střední odborné stavební s maturitou - praxe v oboru min. 1 rok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pracuje samostatně podle výkresové dokumentace a je schopen určit souslednost stavebních prací</li> <li>- ovládá větší množství technologických postupů</li> <li>- organizuje pracovní týmy</li> <li>- rozděluje pracovní úkoly a materiál</li> <li>- provádí evidenci docházky</li> <li>- provádí plánování zásob a materiálu</li> <li>- provádí evidenci převzatého materiálu</li> <li>- objednává stavební materiál</li> <li>- vybírá stavební materiál od dodavatelů</li> <li>- organizuje průběh prací na stavbě</li> <li>- kontroluje výsledky práce stavebních čet a dodavatelských firem</li> <li>- kontroluje práci podřízených</li> <li>- vede stavební deník a jinou povinnou dokumentaci (ISO aj.)</li> <li>- kontroluje projektovou dokumentaci</li> <li>- projednává a eviduje změny PD</li> <li>- vede dokumentaci BOZP</li> <li>- vede dokumentaci „Environment“</li> <li>- vede dokumentaci jakosti (kvality)</li> <li>- spolupracuje s investorem (zástupcem investora) a dodavateli stavby</li> <li>- sleduje ekonomické ukazatele stavby</li> <li>- koordinuje postup prací dodavatelů</li> <li>- řídí stavby malého rozsahu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.) samostatnost <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracuje samostatně v souladu s pracovními postupy a instrukcemi.</li> <li>• Řeší samostatně standardní problémy.</li> <li>• Je schopen samostatně zvládnout i mimořádné/ nestandardní úkoly.</li> <li>• Zaškoluje ostatní v řešení nestandardních problémů.</li> <li>• Pracuje nad rámec přijatých úkolů a snaží se předcházet možným problémům a učí se novým věcem.</li> </ul> </li> <li>2.) pracovní disciplína <ul style="list-style-type: none"> <li>• Řídí se Pracovní řádem společnosti a pokyny vedoucího.</li> <li>• Dodržuje stanovenou pracovní dobu a přestávky.</li> <li>• Udržuje pořádek na pracovišti.</li> <li>• Plní stanovené cíle v oblasti kvality, plnění termínů a požadovaného objemu prací.</li> </ul> </li> <li>3.) týmová spolupráce <ul style="list-style-type: none"> <li>• Svým přístupem k vlastní práci i práci týmu přispívá k výslednému výkonu celého týmu.</li> <li>• Plní si nejen své úkoly, ale zajímá se i o problémy celého týmu a pomáhá při jejich řešení.</li> <li>• Je týmový hráč. Předává znalosti a zkušenosti ostatním.</li> </ul> </li> <li>4.) odborná způsobilost <ul style="list-style-type: none"> <li>• Má odborné znalosti a dovednosti pro dosažení požadovaného výkonu na dané pracovní pozici.</li> <li>• Aktivně si doplňuje potřebné znalosti a dovednosti v souladu s požadavky na pracovní pozici.</li> </ul> </li> <li>5.) vedení lidí <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikuje s týmem/jednotlivci a nadřízenými.</li> <li>• Práci ostatních organizuje efektivně a bez</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. kvalita plnění odborných norem a technologických postupů</li> <li>2. splnění stanovených termínů</li> <li>3. objem realizovaných prací</li> <li>4. splnění klíčových kompetencí</li> </ul>

Jan Neznámý - Tvorba

Jméno: ekonomický úsek - Jan Neznámý (asistent)    Kompetenční model: As2 asistent

Číslo osoby: 999999    Nadřízený: 0102 ekonomický úsek 13 - Sekaninová Jar

Funkční místo: asistent    Časový plán: Měsíc

Org. jednotka: 0102 ekonomický úsek

Výkonnost    **Kompetenční model**    Tréninkový plán    Historie hodnocení    Verze

Kompetence ↑    Očekávané hodnocení ↑    Váha ↑

Kritérium	
Navrhuje zlepšení k organizaci vlastní práce i práce týmu	
<input checked="" type="checkbox"/> Kompetence: SAMOSTATNOST	
<input checked="" type="checkbox"/> Očekávané hodnocení: 12	
<input checked="" type="checkbox"/> Váha: 20	
Pracuje samostatně v souladu s pracovními postupy a instrukcemi	
Řeší samostatně standardní problémy	
Je schopen samostatně zvládnout i mimořádné/ nestandardní úkoly	
Pracuje nad rámec přijatých úkolů a snaží se předcházet možným problémům a učí se novým věcem	
<input checked="" type="checkbox"/> Kompetence: TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	
<input checked="" type="checkbox"/> Očekávané hodnocení: 9	
<input checked="" type="checkbox"/> Váha: 20	

< >    [X] [■] [||] [▶]    OK Storno

Jan Neznámý - Tvorba

Jméno: ekonomický úsek - Jan Neznámý (asistent) ... X

Číslo osoby: 999999

Funkční místo: asistent

Org. jednotka: 0102 ekonomický úsek

Kompetenční model: As2 asistent ... X

Nadřízený: 0102 ekonomický úsek 13 - Sekaninová Jar

Časový plán: Měsíc ... X

Výkonnost | Kompetenční model | Tréninkový plán | Historie hodnocení | Verze

Sem přetáhněte záhlaví sloupce, podle kterého chcete seskupovat

Váha	Metrika	Složka	Ukazatel	Org. jedn...
50	Zadluženost	Procesní krok	Stabilita firmy	EUROGEM...
50	Likvidita	Procesní krok	Stabilita firmy	EUROGEM...

Přidat  
Upravit  
Odstranit  
Detail ukazatele

< > [X] [■] [||] [▶] OK Stomo

Název pracovní pozice	Kvalifikační třída Fix/hodina Variable	Kód pozice	Rizika při výkonu profese	Odpovědnost	Vlivy pracovního trhu	Podmínky práce (fyzická náročnost 20%, psychická náročnost 50%, pracovní prostředí 30%)	Vzdělání	Praxe	Specializace
			15%	30%	20%	10%	7,5%	7,5%	10%
<b>ZEDNÍK</b>	1 65 Kč 3 000 Kč	Ze1	1,05	1,00	1,05	1,05 1,00 1,10	1,00	1,00	1,00
<b>ZEDNÍK</b>	2 70 Kč 4 000 Kč	Ze2	1,05	1,00	1,05	1,05 1,00 1,10	1,05	1,00	1,00
<b>ZEDNÍK</b>	3 80 Kč 6 000 Kč	Ze3	1,05	1,00	1,05	1,05 1,00 1,10	1,05	1,05	1,00
<b>ZEDNÍK</b>	4 100 Kč 5 000 Kč	Ze4	1,05	1,00	1,05	1,05 1,00 1,10	1,05	1,05	1,00
<b>STAVEBNÍ DĚLNÍK</b>	1 60 Kč 4 000 Kč	SD1	1,05	1,00	1,00	1,10 1,00 1,10	1,00	1,00	1,00
<b>STAVEBNÍ DĚLNÍK</b>	2 75 Kč 5 000 Kč	SD2	1,05	1,00	1,00	1,10 1,00 1,10	1,00	1,05	1,00



Tiskopis Q SM 02 / 03 A  
Bodové hodnocení pracovních funkcí, zařazení do tříd, parametry variabilní složky mzdy

Název funkce	Bodové hodnocení									Určení tarifu			Tarifní pásma (osobní ohodnoc.)				Variabilní složka			Hodnocení var. Složky				
	1. Vzdělání	2. Praxe, zaškolení	3. Speciální dovednosti	4. Zdravotní riziko	5. Fyzická náročnost	6. Pracovní prostředí	7. Psychická náročnost	8. Odpovědnost	9. Přístup k citlivým info.	THP	Bodové ohodnocení	Tarifní třída	Pásma I (minimální mzda)	Pásma II	Pásma III	Pásma IV	Variabilní složka (základem Pásma I)	Maximální variabilní složka	Maximální mzda (Pásma IV + max variabilní složka)	VÝSLEDEK PRÁCE	VÝKON PRÁCE	VÝSLEDEK TÝMU	Perioda vyhodnocování variabilní složky	
Váha	2.00	1.00	1.00	0.75	0.50	0.50	1.00	1.50	1.00															
Max počet bodů	15	5	5	10	10	15	15	10	10		100.00													
	30.0%	5.0%	5.0%	7.5%	5.0%	7.5%	15.0%	15.0%	10.0%															
Asistent 1	10	0	0	0	0	0	5	0	0	1	25.00	3	13 000	15 700	18 400	21 100	20%	2 600	23 700	33%	33%	33%	pololetně	
Asistent 2	10	0	5	0	0	0	5	0	10	1	40.00	5	19 000	23 000	27 000	31 000	30%	5 700	36 700	33%	33%	33%	pololetně	
Asistent stavbyvedoucího	10	0	0	0	0	5	5	0	0	1	27.50	4	15 200	18 400	21 600	24 800	20%	3 040	27 840	0%	50%	50%	pololetně	
Ekonomický a výrobní ředitel	15	5	5	0	0	0	15	5	10	1	72.50	8	40 000	48 400	56 700	65 100	50%	20 000	85 100	0%	100%	0%	pololetně	
Generální ředitel	15	5	5	0	0	0	15	10	10	1	80.00	8	40 000	48 400	56 700	65 100	50%	20 000	85 100	0%	100%	0%	pololetně	
Hlavní účetní	15	5	0	0	0	0	10	5	5	1	57.50	6	24 800	30 000	35 200	40 400	30%	7 440	47 840	0%	100%	0%	pololetně	
Informatik - analytik	10	5	5	0	0	0	10	5	10	1	57.50	6	24 800	30 000	35 200	40 400	30%	7 440	47 840	33%	33%	33%	pololetně	
Manažer clientských změn	10	5	5	0	0	0	10	5	5	1	52.50	6	24 800	30 000	35 200	40 400	50%	12 400	52 800					
Mzdový účetní	10	5	0	0	0	0	5	0	5	1	35.00	5	19 000	23 000	27 000	31 000	20%	3 800	34 800	0%	100%	0%	pololetně	
Obchodní ředitel	15	5	5	0	0	0	15	5	10	1	72.50	8	40 000	48 400	56 700	65 100	50%	20 000	85 100	0%	100%	0%	pololetně	
Personalista	15	5	0	0	0	0	10	5	5	1	57.50	6	24 800	30 000	35 200	40 400	30%	7 440	47 840	0%	100%	0%	pololetně	
Právník	15	0	0	0	0	0	10	5	10	1	57.50	6	24 800	30 000	35 200	40 400	30%	7 440	47 840	0%	100%	0%	pololetně	
Rozpočtář	10	0	0	0	0	0	5	5	5	1	37.50	5	19 000	23 000	27 000	31 000	30%	5 700	36 700	0%	100%	0%	pololetně	
Rozpočtář 2	10	5	5	0	0	0	5	5	5	1	47.50	6	24 800	30 000	35 200	40 400	30%	7 440	47 840					
Správce IT	10	0	5	0	0	0	5	5	5	1	42.50	5	19 000	23 000	27 000	31 000	30%	5 700	36 700	33%	33%	33%	pololetně	
Stavbyvedoucí 1	10	5	0	0	0	5	5	5	0	1	40.00	5	19 000	23 000	27 000	31 000	50%	9 500	40 500	33%	33%	33%	pololetně	
Stavbyvedoucí 2	10	5	0	0	0	5	10	10	5	1	57.50	6	24 800	30 000	35 200	40 400	50%	12 400	52 800	33%	33%	33%	pololetně	
Stavbyvedoucí 3	10	5	5	0	0	5	10	10	5	1	62.50	7	32 400	39 100	45 900	52 600	50%	16 200	68 800	33%	33%	33%	pololetně	

PROHLÁŠENÍ O SOUHLASU SE ZVEŘEJNĚNÍM ÚDAJŮ

Prohlašujeme,

že souhlasíme se zveřejněním údajů o společnosti EUROGEMA CZ, a.s., které jsou uvedeny v bakalářské diplomové práci s názvem *Přechod k procesnímu řízení a Balanced Scorecard ve společnosti EUROGEMA CZ, a.s.* autora práce Tomáše Nezmeškala.

Tato práce vznikla za přispění Mgr. Ing. Romana Válka, ekonomického a výrobního ředitele společnosti, člena představenstva, a se svolením společnosti EUROGEMA CZ, a.s.

V Olomouci, dne 24. ledna 2012



Mgr. Ing. Roman Válek  
člen představenstva